



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC
INSTITUTO DE CULTURA E ARTE - ICA
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL - JORNALISMO

VICTOR HUGO NUNES CÉSAR

**A COMUNICAÇÃO QUE NÃO COMUNICA: UMA ANÁLISE INTERNA DO
SISTEMA VERDES MARES**

FORTALEZA - CE

2022

VICTOR HUGO NUNES CÉSAR

A COMUNICAÇÃO QUE NÃO COMUNICA: UMA ANÁLISE INTERNA DO SISTEMA
VERDES MARES

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social - Jornalismo do Instituto de Cultura e Arte da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Jornalismo.

Orientador: Prof. Dr. Ismar Capistrano Costa Filho.

FORTALEZA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

C416c César, Victor Hugo Nunes.

A comunicação que não comunica : Uma análise interna do Sistema Verdes Mares / Victor Hugo Nunes César. – 2022.

51 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Instituto de Cultura e Arte, Curso de Comunicação Social (Jornalismo), Fortaleza, 2022.

Orientação: Prof. Dr. Ismar Capistrano Costa Filho.

1. Comunicação interna. 2. Valorização. 3. Pertencimento. I. Título.

CDD 070.4

VICTOR HUGO NUNES CÉSAR

A COMUNICAÇÃO QUE NÃO COMUNICA: UMA ANÁLISE INTERNA DO SISTEMA
VERDES MARES

Monografia apresentada ao curso de
Comunicação Social - Jornalismo do Instituto
de Cultura e Arte da Universidade Federal do
Ceará, como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Jornalismo.

Aprovado em: ___ / ___ / ____.

BANCA EXAMINADORA

Prof.º Dr. Ismar Capistrano Costa Filho (Orientador)

Universidade Federal do Ceará

Prof.º Me. Raimundo Nonato de Lima

Universidade Federal do Ceará

Prof.ª Dr. Rosane da Silva Nunes

Universidade Federal do Ceará

À minha avó Francisca,
que sempre me incentivou.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ser minha fortaleza e sempre me amparar.

Aos meus familiares, em especial à minha mãe, Sislene Nunes, por todo o esforço e por sempre cuidarem de mim e me educarem. Vocês são parte fundamental nessa conquista.

A todos os amigos, que tornaram os anos de faculdade especiais, e que compartilharam diariamente as dores e alegrias do processo.

Ao professor Ismar Capistrano, pelos ensinamentos ao longo da graduação, e pelo empenho e compreensão durante a realização dessa pesquisa.

RESUMO

A comunicação, como algo inerente ao ser humano, é um fenômeno que podemos observar presente em todos os aspectos da vida em sociedade. Nas organizações, essa prática tem papel importante no funcionamento estratégico e na coordenação dos diversos setores que trabalham de maneira integrada e complementar para o pleno funcionamento de uma empresa. Para os fins desta pesquisa, iremos analisar como a comunicação interna pode atuar como um fator necessário no que diz respeito a valorização dos colaboradores internos e, buscando confrontar o campo teórico com a realidade observada na prática, analisaremos como ocorre a comunicação interna no Sistema Verdes Mares, maior conglomerado de mídia do Ceará. Para tanto, faremos uma pesquisa bibliográfica juntamente com entrevista, a fim de observarmos o que vem sendo produzido na área e como a utilização dessa ferramenta é feita na prática.

Palavras-chave: Comunicação interna; Valorização; Pertencimento.

ABSTRACT

Communication, as something inherent to the human being, is a phenomenon that we can observe present in all aspects of life in society. In organizations, this practice plays an important role in the strategic functioning and coordination of the various sectors that work in an integrated and complementary way for the full functioning of a company. For the purposes of this research, we will analyze how internal communication can act as a necessary factor in terms of valuing internal employees and, seeking to confront the theoretical field with the reality observed in practice, we will analyze how internal communication occurs in the Sistema Verdes Mares, the largest media conglomerate in Ceará. Therefore, we will carry out a bibliographic research together with interviews, in order to observe what has been produced in the area and how the use of this tool is made in practice.

Keywords: Internal communication; Appreciation; Belonging.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Apresentação dos veículos pertencentes ao Sistema Verdes Mares	34
--	----

LISTA DE SIGLAS

DN	Diário do Nordeste
GEQ	Grupo Edson Queiroz
SVM	Sistema Verdes Mares
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Comunicação Organizacional.....	15
2.2 Comunicação Interna.....	20
2.2.1 <i>Desenvolvimento da cultura corporativa.....</i>	21
2.2.2 <i>Valorização do indivíduo na comunicação interna.....</i>	23
2.2.3 <i>A comunicação como ferramenta para o desenvolvimento humano.....</i>	25
2.2.4 <i>Dimensão humana da comunicação.....</i>	26
2.3 Impactos da Comunicação Interna na valorização dos colaboradores.....	27
2.4 Comunicação interna nas redações.....	29
3 METODOLOGIA.....	31
3.1 Classificação da pesquisa.....	31
3.2 Descrição do objeto.....	33
3.3 Entrevista.....	38
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
6 REFERÊNCIAS.....	45
7 APÊNDICE	51

1. INTRODUÇÃO

Para compreendermos melhor o conceito de comunicação organizacional, no qual está inserida a comunicação interna, faz-se necessário um aprofundamento primeiro no conceito de comunicação, que etimologicamente deriva do latim *communicare*, cujo significado versa sobre tornar comum, partilhar, trocar opiniões. Maser (1975) vai além desses três pontos quando inclui o fazer-se compreendido. Ferreira (2004), concorda quando diz que comunicar quer dizer associar, estabelecer comunicação entre; ligar, unir, compartilhar, tornar comum.

Ou seja, de acordo com os autores, o ato de comunicar mais do que expressar ideias, consiste em um compartilhamento e uma compreensão por meio do outro.

Vale também ressaltar os quatro pontos da ciência comunicacional que de acordo com Torquato (2013) exercem um conjunto de funções dentro da comunicação organizacional. Para o autor, existe uma área de comunicação cultural, que geralmente não é levada em consideração pelos profissionais, cuja finalidade é medir a temperatura do clima organizacional, a partir dos costumes, ideias e valores da comunidade. Além dessa, a comunicação administrativa, responsável por gerenciar as informações, também não é percebida, fazendo com que grande parte dos materiais impressos não sejam consumidos de forma eficaz. Em terceiro, resalta a comunicação social, englobando jornalismo, marketing, relações públicas, publicidade e editoração, que representam o campo mais desenvolvido, tanto em questão conceitual quanto dos pontos de vista operacional e tecnológico. E por fim, o sistema de informação, que agrega informações que encontram-se armazenadas em bancos de dados.

Deste modo, para Torquato (2013), o conceito de comunicação organizacional refere-se a uma possibilidade sistêmica capaz de integrar essas quatro esferas da comunicação apresentadas anteriormente, onde cada campo seria responsável por realizar um conjunto de funções.

Atualmente se atribui à comunicação interna um papel fundamental como instrumento de gestão, pois é ela que permite transmitir os objetivos da organização a todos que estão envolvidos nos processos internos, de maneira segura e eficaz, evitando assim possíveis ruídos que atrapalham o funcionamento pleno da comunicação e realização das atividades planejadas. De acordo com Teobaldo apud Fonseca (1998, pág. 101), “a comunicação nas organizações é o processo através do qual as pessoas

que nelas trabalham procedem ao ‘intercâmbio’ de informações dentro de uma empresa ou repartição, tendo em vista a sua maior eficácia”.

Mas, para que haja de fato essa eficiência esperada, é necessário que os colaboradores internos se sintam valorizados em seu ambiente de atuação. Seguindo a linha de pensamento de Kunsch (2003, pág. 159), “se consideramos que a pessoa passa a maior parte do seu dia dentro das organizações, os motivos são muitos para que o ambiente de trabalho seja o mais agradável possível.” Deste modo, seguindo esta orientação, a comunicação interna, para Kunsch (2003 apud Silva 2020), é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, por meio do estímulo ao diálogo, da troca de informações e de experiências e participação de todos os níveis.

Portanto, compreendendo a comunicação como um campo amplo de atuação, optou-se por além do recorte da comunicação organizacional, tratar sobre a comunicação interna, que é responsável por gerir uma boa relação entre os colaboradores, além de incentivar boas práticas de relacionamento interpessoal e criar um clima de valorização dentro da organização. Para tal análise irá se observar, baseado em estudos prévios e confronto com a prática, evidências que possam demonstrar ou refutar, se a comunicação interna pode ser considerada um elemento de gestão estratégica fundamental para os colaboradores, desenvolvendo a valorização humana dentro das organizações.

Como objeto, optou-se por selecionar a empresa de maior destaque no âmbito da comunicação na cidade de Fortaleza, que atua na web, rádio e tv. Deste modo, o estudo será centrado em analisar o Sistema Verdes Mares, complexo de comunicação pertencente ao Grupo Edson Queiroz, que já atua há mais de seis décadas na produção de informações.

Assim sendo, a problemática da pesquisa busca compreender de que forma a comunicação interna é capaz de colaborar para o desenvolvimento organizacional, por meio da valorização e motivação dos colaboradores e como isso pode afetar positivamente na percepção do público interno.

Por justificativa, pode-se destacar a necessidade de se ampliar o campo de estudos sobre comunicação interna a partir de uma perspectiva de valorização dos colaboradores, buscando a evolução da visão instrumentalista. Ademais, o campo é área

de interesse pessoal do autor, que busca aprofundar seus conhecimentos relacionados à comunicação organizacional.

O trabalho visa, por meio das técnicas de revisão bibliográfica e de entrevista, analisar o cumprimento dos aspectos apresentados em teorias, na prática. Para tanto, por meio de entrevistas, buscar-se-á analisar como ocorre o processo de comunicação interna dentro da organização do setor de comunicação selecionada, a fim de identificar as práticas implementadas, bem como os impactos observados com a utilização da comunicação interna e, por fim, confrontar com o que dizem os estudos analisados.

Como objetivo geral do trabalho, busca-se analisar a utilização da comunicação dentro das organizações, a fim de entender como esse processo é responsável por produzir um ambiente onde o colaborador é mais valorizado, bem como se esse sentimento impacta no trabalho desempenhado.

Primeiro, será feita uma evolução teórica detalhando os campos da comunicação organizacional bem como da comunicação interna, até a análise dos impactos na valorização dos colaboradores e da realidade encontrada na comunicação interna nas redações jornalísticas. Posteriormente, por meio da utilização da técnica de entrevista, busca-se compreender a realidade implementada internamente no objeto de pesquisa. Por fim, será feita a contraposição entre os resultados obtidos a partir da coleta bibliográfica e da entrevista, a fim de serem observados os pontos de semelhança e diferença entre a teoria e a prática.

Mediante aos resultados analisados, busca-se compreender se com a implementação da comunicação interna, ocorre uma maior valorização do desempenho dos colaboradores e se esse retorno é responsável por desempenhar um sentimento de maior pertencimento e produtividade dentre os funcionários. A partir disso, pode-se definir se a implantação dessa ferramenta se caracteriza como um investimento, capaz de melhorar o desempenho e o clima organizacional.

A fim de alcançar os objetivos deste trabalho, foram criadas cinco seções, onde está incluída a presente introdução. Em seguida, observa-se o referencial teórico, apresentando uma evolução do amplo campo da comunicação organizacional chegando a delimitação da comunicação interna como ferramenta para o desenvolvimento humano. Após, ocorre o desenvolvimento sobre a metodologia empregada no presente estudo. Feito isto, serão apresentados os resultados obtidos após a investigação feita pelo presente estudo. Por fim, serão apresentados os elementos conclusivos, bem como

as limitações e o apanhado geral sobre o projeto, seguido pelas referências utilizadas na confecção do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A comunicação nas organizações é caracterizada por um processo complexo que envolve diferentes áreas da ciência da comunicação e que necessita do trabalho integrado entre os diversos setores para que ocorra o pleno funcionamento das demandas. Para tanto, o processo de comunicação necessita estar bem estruturado e definido, a fim de desempenhar com eficiência a função esperada.

O presente capítulo pretende realizar um aprofundamento no campo da comunicação organizacional a fim de entender alguns aspectos presentes no trabalho desenvolvido por essa área, e quais impactos podem ser percebidos com sua implementação.

2.1 Comunicação Organizacional

De acordo com Kreps (1990), a comunicação organizacional pode ser encarada como um processo através do qual os membros da organização obtêm as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem. Deste modo, a comunicação, segundo esse pensamento, assume a função de ser fonte de informação para os membros da organização.

Goldhaber (1991), concorda ao afirmar que sendo a organização um ser vivo e aberto, conectado por um fluxo de informações, a comunicação organizacional se caracteriza como um fluxo de informações processadas em uma rede interdependente de relações.

Segundo a visão dos autores, a comunicação é responsável por realizar um papel estratégico dentro da empresa, de maneira a conseguir organizar o fluxo de informações para que esta possa atingir seus objetivos sem a interferência de ruídos.

Esse pensamento é característica da visão funcionalista¹ a respeito da comunicação organizacional, que se desenvolveu principalmente ao longo dos anos de 1960 a 1980, tornando-se um dos paradigmas dos estudos em comunicação. Segundo a

¹ O termo funcionalismo surge na década de 1930, por iniciativa de antropólogos e etnólogos, como Malinowski e Radcliffe-Brown, enquanto este concebe a ordem social como essencialmente normativa, seguindo Durkheim (BOEIRA, 1996). Podendo ser utilizado nas mais diferentes áreas do conhecimento, existem diversos modelos e versões vinculados a antropologia, arquitetura, etnografia, sociologia, jornalismo e ciências matemáticas, por exemplo (POLCHLOPEK, ZILPSE e COSTA, 2012).

visão apresentada por esse campo de estudos, a comunicação nas organizações é vista por meio do prisma mecanicista e instrumental, que visa principalmente a eficácia organizacional.

Levando em consideração aspectos que visam observar, medir e padronizar o comportamento comunicativo, foca-se em alcançar resultados por meio de estruturas formais e informais da comunicação. Contudo, deixa de observar aspectos fundamentais aos quais a organização está inserida e que reflete em sua operação, como os contextos político e social, além de econômicos e tecnológicos (KUNSCH, 2014).

Ainda de acordo com Kunsch (2014), acredita-se que essa visão instrumental é ainda predominante nas organizações em geral e considerada necessária para o processo organizacional. No entanto, ela defende que faz-se necessário que as organizações não se utilizem apenas dessa vertente, pois é necessário levar em consideração a comunicação que acontece de outras formas (KUNSCH, 2014).

São características desse comportamento a coordenação de tarefas que atendessem às necessidades operacionais e harmonia de diferentes posicionamentos existentes em uma organização (D'ALMEIDA, ANDONOVA, 2008), o funcionamento como mecanismo de persuasão e controle por parte dos gestores (KUNSCH, 2009) bem como encarar o indivíduo como agente passivo do fluxo de informações organizacionais, que ocorriam em fluxos pré-determinados e inflexíveis (D'ALMEIDA & ANDONOVA, 2009).

Contudo, a partir de 1990, a comunicação organizacional se desenvolveu a tal ponto que passou a ser vista de forma estratégica para as empresas, ou seja, se tornou peça chave para os negócios (BUENO, 2003). Entretanto, o autor afirma que para perceber a comunicação organizacional de forma sistêmica, é necessário permitir que os diversos canais e artifícios de comunicação se complementem, com vista à obtenção de melhores resultados da organização em seu campo de atuação.

Essa complementaridade pode se dar a partir da integração entre os diversos setores de comunicação que estão presentes em uma organização. Kunsch (2014), destaca o marketing e as relações públicas como áreas fundamentais para dirigir a comunicação organizacional. Sendo a primeira responsável pela comunicação mercadológica e a segunda pela essência teórica, a comunicação institucional, a comunicação interna e a comunicação administrativa. Ao longo de seus estudos, a

autora defende que faz-se necessário um olhar holístico para conceber e praticar a comunicação nas organizações. Ou seja, uma filosofia de comunicação não fragmentada, mas que na verdade compartilha as informações entre os diferentes campos comunicacionais existentes.

Nessa perspectiva, a comunicação passa a ser vista como uma importante ferramenta não só para um bom desempenho das organizações como também para garantir o sucesso dos relacionamentos interpessoais. “A comunicação organizacional vista de maneira estratégica, pode auxiliar a organização a alcançar seus objetivos, superando a perspectiva funcionalista tão marcante nos postulados da área.” (LIMA, ABBUD, 2015, p. 7).

Kunsch (2012) complementa quando diz que além de alcançar os objetivos da organização, a comunicação serve para alinhar estrategicamente, por meio do planejamento e da gestão, com os princípios estabelecidos em sua missão, sua visão e seus valores. Aspectos que representam a cultura organizacional e sua postura frente aos colaboradores e à sociedade.

É fundamental que se entenda a complementaridade da visão instrumental com outros estudos mais recentes sobre comunicação organizacional:

Para se superar os limites da comunicação empresarial tradicional e dos enfoques instrumentais da comunicação organizacional, é necessário que se entenda a comunicação como um processo estratégico para a ação em uma realidade plural, dinâmica e complexa, que visa a provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico e que funciona, de maneira democrática, como disseminadora dos objetivos e dos valores culturais da empresa para públicos internos e externos. (CARDOSO, 2006, p. 1127)

Com base nas experiências tidas com organizações complexas e com estudos realizados, James Taylor (2005, p.215) relata que “a comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou conhecimento, mas como uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamento”.

Esse novo comportamento na forma de encarar a comunicação organizacional é objeto de estudo da perspectiva interpretativa, que considera as organizações como cultura. Sendo a realidade organizacional um fenômeno mais subjetivo que o objeto,

sua construção se dá por meio da comunicação e das interações que ocorrem entre as pessoas. (KUNSCH, 2014)

O estudioso canadense James Taylor (1993; 2000, apud Kunsch 2009), ressalta que um comportamento importante que ocorreu com essa evolução foi a visão da comunicação como organização e da organização como comunicação. Sendo portanto, impossível desassociar uma realidade da outra. Além disso, passou a se valorizar a cultura das falas e das narrativas das pessoas.

De acordo com Restrepo e Angulo (1995 apud Scroferneker 2006, p. 49), “a comunicação nas organizações deve ser entendida de forma integral, permeando todas as ações organizacionais, viabilizando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade, e marcando um estilo próprio e suas formas de projetar-se exteriormente (a construção de sua imagem).”

Se tratando sobre identidade organizacional, a ideia surgiu de um trabalho desenvolvido na Universidade de Illinois, nos EUA, por Stuart Albert e David A. Whetten, em 1985. Para eles, o conceito seria uma questão auto-reflexiva, que surge da própria instituição e capta o essencial das suas características. Para tanto, os autores resumiram o conceito em três pontos: (1) a identidade de uma organização consiste no que é percebido pelos seus membros como essencial para esta; (2) é o que a torna distinta das outras organizações segundo a visão dos funcionários; (3) e também é o que liga o presente com o passado da organização. Sendo resumido teoricamente como a visão que os membros da organização têm sobre quem são (BARNEY et al., 1998).

Esse movimento passou a integrar os colaboradores no processo comunicacional, levando em consideração as características sociais e culturais destes, além do contexto em que se encontravam. Todos esses elementos, que influenciam na cultura organizacional, somados à identidade tanto da organização quanto dos colaboradores, foram marcos da teoria interpretativa, que abriu caminho para a valorização dos colaboradores internos como parte da organização. Deste modo, é perceptível o surgimento do que viria a ser a humanização, que se dá principalmente com o desenvolvimento da comunicação interna.

Atualmente, não faz sentido que as organizações pensem que todos os seus atos comunicativos exerçam os efeitos positivos almejados com o fluxo de informações produzido, muito menos que estas ações sejam aceitas e respondidas automaticamente da maneira esperada.

Considerando que a organização é formada por pessoas, que carregam consigo subjetividades diferentes, a comunicação esbarra no desafio de cumprir seu papel de maneira que todos sejam contemplados (BUENO, 2003). Kunsch (2010 apud LIMA, ABBUD, 2015, p. 5-6) assinala que, mesmo em tese, ocorre atualmente uma mudança no estilo de gestão, mais voltado às pessoas, com foco na descentralização e participação dos indivíduos, buscando a valorização e a satisfação das necessidades humanas como a dignidade e a valorização de competências individuais.

Diante desse novo contexto, é necessário que aspectos presentes na vida em sociedade também sejam considerados, como explica Siqueira Filho (2012, p. 19):

É preciso considerar os aspectos relacionais, os contextos, as experiências pessoais, condicionamentos internos e externos, assim como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. Trata-se de superar a ideia de que a atividade dos comunicadores organizacionais consiste, principalmente, em informar, persuadir e motivar os stakeholders. O que se busca são as condições e os processos adequados para que os membros da organização se transformem em uma comunidade de significados e alcancem níveis ótimos de responsabilidade e compromisso. Tal transformação tende a conferir um sentido de pertencimento e participação às ações dos membros.

Ademais, Curvelo (2009 apud LIMA, ABBUD, 2015, p. 7) salienta que a qualidade da comunicação nas organizações só ocorrerá, de fato, quando a direção dispuser as informações para todos, tendo como princípios a verdade e o respeito às diferenças individuais, prezando sempre a gestão participativa e propiciando oportunidade de mudanças necessárias a todos.

Deste modo, pode-se observar, de acordo com o pensamento dos autores citados, que a valorização do colaborador e seu entendimento como sujeito único e pertencedor de subjetividades, é algo fundamental para o pleno desempenho e aproveitamento das capacidades a serem oferecidas por cada participante da organização.

Cabe por fim salientar que a comunicação organizacional pode ser observada a partir de três abordagens principais. De acordo com Lima e Abbud (2015), baseada em uma revisão da literatura feita por Scrofernecker (2000), é possível dividir o campo pelos modelos tradicional, interpretativo e crítico. Onde no modelo tradicional, a comunicação pode ser mensurada, padronizada e classificada, estando diretamente relacionada com a eficiência organizacional. Já de acordo com o modelo interpretativo,

é possível entender as organizações como cultura e espaço em que as pessoas podem compartilhar significados, concentrando-se no processo simbólico onde a organização é socialmente construída. Por sua vez, o modelo crítico encara a organização como instrumento de opressão, e a comunicação como instrumento de dominação.

Partindo então do breve desenvolvimento a respeito da comunicação organizacional, que saiu do comportamento instrumentalista até passar a encarar o colaborador como agente participativo do fluxo de comunicação, iremos adiante segmentar o campo organizacional e delimitar na comunicação interna o campo de estudo principal da presente pesquisa, a fim de aprofundar mais a relação desempenhada pela comunicação com o público interno que está diretamente imerso na realidade da organização.

2.2 Comunicação Interna

A comunicação interna, como parte do todo referente à comunicação organizacional² assume, entre as diversas ferramentas necessárias, um papel fundamental para o pleno funcionamento dos fluxos de informação entre os diferentes campos que compõem uma empresa. Contudo, superando sua utilização como método para informar de maneira a integrar, carrega em si também a capacidade de motivar e estimular os colaboradores internos para um melhor desempenho de suas respectivas funções.

Segundo Duarte (2014, p. 26), a Comunicação Interna é:

Uma ferramenta, meio, capaz de facilitar o relacionamento, a comunicação, com o público interno de uma organização. Nesse contexto, ao tratar de comunicação interna o foco principal são os funcionários, que constituem o público mais presente de uma organização.

No geral, a comunicação interna ocorre em três direções. A primeira delas é a descendente, onde as informações partem dos níveis hierárquicos superiores para os

² De acordo com análise de Kunsch (2003), a comunicação organizacional apresenta-se de diferentes modalidades que permeiam suas atividades, sendo elas a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. “A autora ressalta o conceito da comunicação integrada e que aponta para uma comunicação organizacional, em que essas diferentes modalidades, apesar de suas diferenças e peculiaridades, possam atuar de maneira harmoniosa, buscando alcançar de maneira eficaz os objetivos da organização” (LIMA e ABBUD, p. 6, 2015).

inferiores. Na segunda, chamada ascendente, ocorre o movimento oposto, ou seja, a informação sai dos menores níveis hierárquicos até chegar aos mais altos. Já a terceira é a comunicação horizontal, que circula entre os indivíduos que ocupam as mesmas funções e dividem o nível de hierarquia. Para que ocorra um bom relacionamento entre o público interno, é necessário que todo esse fluxo de informações esteja alinhado e que as opiniões que circulam neles sejam fatores motivadores a fim de valorizar os colaboradores no desempenho de suas funções.

Para tanto, Marchiori (1995) aponta que precisa haver uma mudança no modo de pensar do administrador, pois indivíduos informados e motivados sentem-se participativos do processo, tornando-se altamente produtivos. Neste contexto, a comunicação tem o poder de criar valores, impulsionando a organização para o avanço dos seus propósitos. Essa motivação impacta diretamente na relação entre organização e público interno, uma vez que valorizado, o colaborador passa a se sentir pertencente de fato ao trabalho que desempenha e ‘veste a camisa’ da empresa.

Partindo da definição de Santos (2005, p. 124), que diz que “os funcionários são responsáveis pelo desenvolvimento das organizações no mercado, já que atuam como força de trabalho, são agentes multiplicadores e formadores de opinião”, a valorização desse público é peça chave fundamental para o sucesso de qualquer organização.

Portanto, a comunicação interna pode ser considerada uma ferramenta estratégica capaz de compatibilizar os interesses dos empregados e da empresa, através de estímulos ao diálogo, à troca de informações e de experiências e a participação de todos os níveis (RHODIA, 1985, apud KUNSCH, 2002, p. 154).

2.2.1 Desenvolvimento da cultura corporativa

No conceito holístico proposto por Kunsch (2014) ao “interpretar hermeneuticamente”, o mundo atual e a sociedade em que as coisas se relacionam, incorpora-se efetivamente a dimensão cultural no contexto e atos de comunicação, que são centrados nas inter-relações estabelecidas pelas pessoas, e isso impacta em uma maior “harmonização das organizações”.

Esse comportamento além de motivar, também serve para melhorar a cultura da organização, como explica Argenti (2006, p. 169): “A comunicação interna no século XXI envolve mais do que memorandos e publicações; envolve desenvolver uma cultura

corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional”.

Desenvolver uma boa e específica atitude estratégica de comunicação interna nas organizações permite então a efetiva consolidação de pontes e fontes concordantes dentro da empresa, permitindo múltiplos relacionamentos internos com os colaboradores (BRANDÃO e PORTUGAL, 2015).

Esse desenvolvimento da comunicação interna permite então uma plena base estratégica de gestão participativa que expressa de forma visível a cultura da organização, que se abre para a colaboração dos funcionários nas tomadas de decisões que fazem parte da administração da empresa.

Essa gestão participativa pode gerar bons frutos entre os colaboradores, sendo vista e assumida como uma função construtora de uma cultura de transparência que gera confiança nas organizações (Mishra et al., 2014) e uma atitude de honestidade junto aos colaboradores na empresa (Argenti, 1998). Deste modo, os benefícios são mútuos, uma vez que o colaborador se sente valorizado por poder demonstrar sua opinião e a organização passa a ganhar mais confiança do seu público interno, uma vez que torna os colaboradores corresponsáveis pelas ações da organização, ao participarem das decisões.

A criação de *engagement* e de relacionamentos mútuos entre os colaboradores e as organizações onde trabalham consolidam o papel estratégico da comunicação interna já que colaboradores com maiores índices de ligação emocional e cultural face aos valores e objetivos organizacionais estão melhor preparados, inclusive, para se adaptarem a processos de mudança, muitas vezes até perante cenários futuros que possam antecipar incertezas e impactos menos favoráveis à organização. (MEYER e ALLEN, 1997 apud BRANDÃO, 2018, p. 97)

Participando ativamente, o colaborador, por meio da comunicação interna estratégica, pode integrar ideias e sugestões para a gestão da organização, devendo para isso assumir-se segundo quatro princípios orientadores: i) ser elemento integrante e interativo do sistema organizacional ; ii) ser um elemento facilitador de participação, integração e desenvolvimento do projeto empresarial; iii) ser um agente de mudança, adequando a organização às novas exigências tecnológicas e sociais; e iv) ser um elemento de coesão permitindo à organização orientar todas as suas ações para a

execução e desenvolvimento do seu projeto empresarial face ao âmbito estratégico da sua gestão, comunicação e cultura organizacional (ELIÁS e MASCARAY, 2003, apud BRANDÃO, 2018).

Muito além de construir um ambiente mais harmônico, com mais eficiência e interação entre os colaboradores e a organização, a comunicação permite que haja um fortalecimento enquanto cidadão dos agentes que fazem parte do processo, contribuindo, assim, para um exercício de cidadania e valorização humana.

2.2.2 Valorização do indivíduo na comunicação interna

Kunsch (2010) ressalta uma expressiva quantidade de organizações que buscam agir de forma comprometida e responsável, tanto em relação à seus membros quanto à sociedade em geral. Para isso, buscam renovar o estilo de gestão, direcionando-o mais às pessoas, o que, em tese, reforça a preocupação em valorizar as competências individuais e satisfazer as necessidades humanas, como a dignidade.

Áreas como marketing e relações públicas são responsáveis por pensar e desenvolver estratégias que valorizem não só os consumidores, mas também o público que está diariamente desempenhando sua função na organização. O trabalho desenvolvido por esses campos deve ser encarado como um mecanismo de equilíbrio entre os interesses de cada empresa e os indivíduos que fazem parte e são afetados por ela (GRUNIG e HUNT, 2003, p. 58).

Dessa forma, a comunicação interna assumida de maneira estratégica é imprescindível para o verdadeiro envolvimento dos colaboradores nas organizações, visto que passa i) pela satisfação das suas necessidades de comunicar; ii) pela informação proporcionada na relação com a realização das suas tarefas; iii) por uma visão da empresa, clara nas suas regras e positiva na sua ação; iv) pela disponibilidade de informação adequada sobre as suas práticas e local de trabalho; v) pela possibilidade de estar informado, consultado e envolvido; vi) por ter um adequado feedback sobre o seu desempenho profissional; vii) por poder aceder a formação necessária; e viii) por ter acesso aos diferentes canais e instrumentos disponíveis na empresa de comunicação interna (TENCH e YEOMANS, 2006, p. 337-342 apud BRANDÃO, 2018, p. 98).

Para tanto, a comunicação interna precisa ser motivadora constante da busca por um trabalho com significado e que vise um clima organizacional justo e positivo onde

as pessoas se orgulhem de pertencer. Visando isso, é necessário um plano contínuo de valorização na organização (Cohen, 2007), aliado a uma comunicação interna persistente e entusiasmada (Brandão e Portugal, 2015) e capaz de ser um dos principais agentes criadores de valor nas organizações (Brandão, 2014).

De acordo com a perspectiva organizacional, o comportamento humano pode ser estimulado por uma série de necessidades que podem ser extremamente variáveis e que se encontram em permanente evolução. Deste modo, os gestores precisam concretizar as relações positivas já populares entre a motivação, satisfação e desempenho dos mesmos (Cunha, 2004).

Portanto, faz-se notável que as organizações devem estar mobilizadas na busca de aprimorar os processos organizacionais que propiciem cultivar os sujeitos que dela fazem parte. As organizações bem-sucedidas contam com pessoas competentes que transformam suas aptidões em valor agregado, o que pressupõe uma paixão pelo que fazem e pelo ambiente organizacional que fazem parte (NUNES, 2011).

Contudo, conforme demonstra a “Pesquisa Comunicação Interna”, realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), as organizações brasileiras concentram investimentos exclusivos ou predominantes em mídias. Amorim (2018), argumenta que no aspecto sobre a comunicação entre funcionários, as organizações insistem em canais convencionais como jornais internos, murais de aviso, circulares, memorando, dentre outros, mas que esse comportamento caracteriza um desperdício de potencial da comunicação quando planejada e coordenada.

No entanto, ainda são muitos os motivos pelos quais as organizações não incluem efetivamente o público interno nas estratégias de comunicação. Em geral, estes são: pouca verba, falta de foco, pouco conhecimento técnico ou ingerência política. Há, principalmente, a falta de habilidade comunicacional da maioria dos gestores. (SILVA, 2018, p. 18)

De acordo com uma pesquisa feita por Mayo (1932, apud Matos, 2006), para o bem da produtividade as pessoas não deveriam ser encaradas pelos gestores como simples extensões das máquinas. Em suas investigações, chegou à conclusão de que o ser humano produzia mais quando motivado por uma causa, quando estimulado e, principalmente, ouvido, considerado e respeitado pela organização.

Deste modo, pode-se inicialmente compreender como a implementação da

comunicação por parte dos gestores pode se transformar em uma ferramenta de valorização individual capaz de aumentar a motivação.

2.2.3 A comunicação como ferramenta para o desenvolvimento humano

Desde 1920 é discutido por autores de diversas áreas, o papel e as consequências que a comunicação causa na vida em sociedade. Contudo, devido a dificuldade em quantificar os impactos que essa ferramenta pode gerar no comportamento humano, sendo geralmente observado apenas os efeitos que as técnicas ocasionam, é deixado de lado a comunicação como fonte motivadora e capaz de gerar valorização dos indivíduos. Deste modo, tratar a comunicação como uma ferramenta de desenvolvimento chega a parecer utópico.

Para Heberlê (2013), a comunicação para o desenvolvimento é uma esfera original de fluxos de informações que ocorre com o intuito de promover e agilizar o processo de conhecimento e a sua apropriação pela sociedade, objetivando melhorar as condições de vida dos sujeitos. Segundo o autor, as palavras "intercâmbio" e "interação" são igualmente preciosas para este estudo, pois preconizam e antecipam a forma como a ação será desenvolvida e as pessoas serão tratadas.

Para que a comunicação auxilie no desenvolvimento, há necessidade de se observar os seguintes valores: i) interação (diálogo, troca de saberes); ii) alteridade (colocar-se no lugar do outro); iii) proatividade (agir antecipadamente, buscar as questões-chave); iv) criatividade (observar as diferenças e fazer melhor); v) objetividade (entender que as pessoas precisam de coisas práticas); vi) atualidade (o desenvolvimento precisa de conhecimento novo sempre); vii) simplicidade (como se trata de troca de saberes, não é sofisticado); viii) profissionalismo (os compromissos são contratos simbólicos); ix) reciprocidade (ofertar retorno continuamente para garantia dos contratos); x) identidade (cada caso é particular e assim deve ser tratado, sem formalismo) (HEBERLÊ, 2013, p. 4).

Assim sendo, a comunicação para o desenvolvimento humano, não pode ser tratada como algo feito “para” o outro, mas sim como uma possibilidade de agregar o outro no processo de desenvolvimento e torná-lo parte do complexo comunicativo. Cabe então o questionamento: como se faz possível pôr em prática a comunicação para

o desenvolvimento humano?

Uma das primeiras atitudes a ser tomada nesta direção será a criação de estratégias para observar cuidadosamente a realidade, para que, após esse passo inicial, o comunicador pense em maneiras de interagir com os sujeitos. Deste modo, é possível identificar o que precisa ser feito sob a ótica das pessoas que vivenciam os problemas. Após a identificação, é fundamental que se crie uma relação de confiança e aliança com os sujeitos envolvidos no processo, e demonstrar comprometimento com os retornos que serão dados às situações por elas expostas (HEBERLÊ, 2013).

2.2.4 Dimensão humana da comunicação

Kunsch (2010, p. 49), afirma que “atentar para a humanização das organizações nunca foi tão necessário como no mundo globalizado e desigual de hoje, no qual o emprego é privilégio de poucos e esses poucos precisam, muitas vezes, trabalhar para muitos se quiserem continuar empregados.” Ao passo que, em 2012, a autora levanta questionamentos a respeito se de fato está ocorrendo nas organizações a abertura de canais dialógicos para a valorização dos colaboradores internos.

Partindo desses questionamentos, cabe de início fazer uma breve definição sobre as três principais dimensões da comunicação organizacional apresentadas por Kunsch (2010): instrumental, estratégica e humana. Essas dimensões podem aparecer juntas em alguns momentos dentro da organização, e em outros, uma prevalece em relação a outra.

A dimensão instrumental, que anteriormente já foi mais detalhada, caracteriza-se, de acordo com a pesquisadora, como tática e funcional, sendo considerada como uma ferramenta que visa permitir o pleno funcionamento da organização, por meio do repasse de informações de maneira linear, sendo os canais de repasse delas apenas de uma via, sem a abertura para retorno.

Já a dimensão estratégica da comunicação organizacional tem como principal objetivo criar vínculos entre a organização e o público envolvido, a fim de que ele não seja encarado apenas como um receptor passivo das informações, mas como um agente ativo, que se tenha um *feedback* desse público.

A terceira é a dimensão humana, considerada por Kunsch a mais importante.

Contudo, por vezes, fica apenas no discurso. Para a pesquisadora, as organizações que levam em consideração a vida do trabalhador e se preocupam com as consequências de sua comunicação, são mais saudáveis, criativas, produtivas e admiradas por seus públicos, tornando-se desta forma, mais humanas.

Para Morgan (1996, apud Kunsch, 2010), a natureza verdadeiramente humana das organizações é baseada na sua construção em função das pessoas, e não das técnicas empregadas. Portanto, o conceito de humanizar estaria voltado ao respeito do colaborador enquanto indivíduo, valorizando-o em relação a dignidade intrínseca a todo ser humano.

É também dentro da comunicação humana que se cria vínculos, equipes e relacionamentos mais fortes, com o foco principal nas relações que são construídas e reconstruídas a partir das dinâmicas diárias dentro da organização.

2.3 Impactos da Comunicação Interna na valorização dos colaboradores

Mas após toda a discussão feita a respeito da comunicação interna, é necessário mostrar efetivamente os impactos que sua implementação gera nas organizações e principalmente na vida dos colaboradores internos.

Almeida (2013) revela que o impacto da comunicação nas organizações é fundamental, e além disso, decisivo para que estas sejam competitivas. Levando em consideração o atual mercado global, marcado pelas inovações tecnológicas, o fator humano das organizações é uma característica fundamental para diferenciar uma organização da outra, e ampliar o seu mercado frente à concorrência. Desta forma, a comunicação auxilia no processo de motivação e valorização desse capital humano³, que é responsável pelo sucesso organizacional.

De acordo com Tavares (2005), o processo de comunicação reveste-se de importância ímpar quando se trata a organização como um conjunto de esforços humanos organizados, pois o resultado gerado jamais poderia ser alcançado por apenas

³ O capital humano pode ser encarado como a conjunção entre competências, conhecimento e habilidades do indivíduo para a realização de uma atividade laboral. Dentro de uma organização, a valorização dessas competências permite que haja um diferencial diante do mercado, uma vez que são esses indivíduos que estão diariamente responsáveis pelas operações internas.

uma pessoa. Ademais, Likert (*in* Tavares, 2005) demonstra em seus estudos uma associação entre comunicação e produtividade, que por sua vez são consideradas reflexo do empenhamento.

Neste contexto, o processo de comunicação da organização caracteriza-se como um factor fundamental na estratégia de empenhamento, pois antes da implementação de qualquer programa administrativo é necessário que os colaboradores estejam envolvidos e empenhados com os objectivos da empresa, visto que são eles que garantem a competitividade. Para tanto, é preciso que a organização tenha uma comunicação estratégica ditada pela visão que tem dessa área, pois só a partir daí haverá comunicação de duas vias. (TITOCE, 2012, p. 39-40)

Para tanto, Tavares (2005) defende que a comunicação deve ser planejada, dispondo de diversos instrumentos e canais permitindo a atuação sinérgica de todas as áreas da organização. Ao decorrer de seu estudo, o autor concluiu que a comunicação planejada tem influência sobre o empenhamento afetivo. Além disso, apontou que para as organizações que necessitam das pessoas para garantir a vantagem competitiva, pautar-se por uma comunicação integrada estratégica, torna-se uma prerrogativa que faz com que os indivíduos se empenhem afetivamente com a organização, envolvendo-se então nos negócios da organização como um todo.

De acordo com Nelson (2014), os colaboradores têm expectativas de serem reconhecidos naquilo que fazem, e quando há esse reconhecimento, eles passam a se sentir mais motivados e a dar o seu melhor dentro da organização. Esse comportamento por sua vez, gera benefícios mútuos. O colaborador melhora seu ânimo e bem estar, e a organização ganha mais rendimento e produtividade.

Contudo, Torquato (2002) aponta que, apesar da literatura relacionar a comunicação interna com o aumento do empenho organizacional, diversas empresas ainda mantêm uma gestão ultrapassada, onde a área da comunicação não é considerada estratégica para a empresa, acabando por essa ferramenta ser negligência ou gerida por outras áreas do conhecimento, como o recursos humanos, por exemplo, que não possuem habilitação e capacitação específicas para lidar com a complexidade de um sistema integrado de comunicação.

2.4 Comunicação interna nas redações

No campo da própria comunicação, que ganha sua maior visibilidade a partir dos canais de notícias, seja de forma impressa, sonora, audiovisual ou digital, a comunicação interna também faz-se necessária no desenvolvimento não só das organizações, como dos profissionais da área. Todavia, apesar de ambas se encontrarem dentro do aspecto dos estudos de comunicação, é possível identificar por meio de estudos na área, que a comunicação interna é subutilizada nos veículos de comunicação jornalística.

Gobbi e Cól (2011), acreditam que ações planejadas e integradas de comunicação servem para contribuir na consolidação de redes de relacionamentos sólidos com os públicos-alvo das organizações. Essas ações, por sua vez, garantem desde ambientes de trabalho mais produtivos e inventivos, até o fortalecimento da imagem e da marca, uma vez que o colaborador interno é o cliente que mais próximo da organização, e possui conhecimento próprio sobre a credibilidade que o ambiente de fato possui.

Ademais, Moraes e Fadel (2007), agregam às organizações jornalísticas a imprescindibilidade da comunicação interna para o trabalho de gestão da informação, conjunto de processos de planejamento, organização, direção, distribuição e avaliação dos recursos de informação, que são práticas cotidianas e diretamente ligadas aos departamentos de jornalismo, conhecidos como redação.

Em sua dissertação de mestrado, Cól (2010), analisou a importância da comunicação interna voltada aos comunicadores dentro das três principais emissoras de televisão da cidade de Maringá, no noroeste do Paraná, filiadas das três maiores emissoras nacionais, Globo, Record e SBT, segundo dados do Ibope. Dentre os resultados encontrados na pesquisa, foi possível identificar que as organizações estavam em fases bastante distintas de desenvolvimento organizacional e mercadológico. Essas diferenças influenciavam nos processos de comunicação interna e, de maneira natural, também eram influenciadas por ele.

De modo geral, as concepções sobre a comunicação interna, bem como suas funções e importância, demonstraram variação entre gestores de uma mesma emissora, e ficaram entre uma visão técnico/tática, com características da corrente instrumental da

comunicação interna, de que a comunicação interna serve para “dar conhecimento das informações da empresa a todos; aproximar o jornalismo da empresa; garantir a consolidação do processo produtivo e otimizar a produção de notícias de acordo com parâmetros e necessidades da empresa” (CÓL, 2010). Com uma participação menos expressiva, no entanto, o estudo também observou a inclinação de alguns gestores para visões da comunicação interna mais ligadas ao relacionamento, criação de ambientes de confiança para troca de informações, de diálogos e integração das equipes, rompendo de certo modo com a utilização limitada da estratégia apenas como circulação de informações.

Na emissora 1, em que o chefe a concebe como participativa e dialógica, há ações criadas para reflexão sobre o processo produtivo e busca por liderança compartilhada. Na emissora 2, em que o chefe entende que a comunicação se confunde com o processo de gestão da informação diário, ela é informal e fundida na rotina; na emissora 3 em que o chefe de redação dá uma ênfase institucional ao papel da comunicação interna, existe uma preocupação maior com a interação com essas notícias corporativas, embora a redação adote reuniões em que a equipe faz brainstorm direcionado ao seu processo produtivo. (GOBBI e CÓL, 2011, p. 156)

A pesquisa mostrou que as empresas reconhecem a importância da comunicação interna para seus departamentos de jornalismo, mas ainda precisam fomentar a gestão da comunicação, nem sempre existente, e extrapolar pontos de vista instrumentais, como o de que a comunicação interna é ferramenta para “industrializar” a cadeia produtiva dentro da empresa de mídia (GOBBI e CÓL, 2011, p. 159).

Contribuindo com o pensamento, Kovach e Rosenstiel (2003), esclarecem que por meio do diálogo interno entre líderes e liderados, em que um clima e uma cultura favorável às trocas de informação e ao relacionamento, sejam sedimentados, há um aumento na possibilidade do aproveitamento da diversidade intelectual, dando ensejo a uma cobertura mais heterogênea do ponto de vista das necessidades da comunidade.

3. METODOLOGIA

Como maneira de alcançar os objetivos propostos pela pesquisa, utiliza-se a metodologia como ferramenta maior que agrega vários meios que auxiliam na realização da pesquisa científica. Desta forma, compreender que o estudo de metodologia não significa um fim, mas sim uma verdadeira compreensão do tema, proporcionará os meios adequados para atingir os objetivos almejados (ALMEIDA, 2016).

Além disso, dadas as vastas formas de realizar uma pesquisa científica, uma vez que variados temas necessitam de métodos próprios para serem analisados, vale ressaltar que a presente pesquisa buscará analisar a realidade a partir de um estudo de caso, com característica qualitativa, como modelo de metodologia.

Ludke e André (1986), já destacavam como novas propostas as pesquisas-participante ou participativa, a pesquisa-ação, a pesquisa etnológica ou naturalista, ou o estudo de caso, como possíveis alternativas metodológicas para a pesquisa teórica, rompendo com a visão funcionalista de pesquisas quantitativas e analíticas.

Maia (2008), argumenta que com base em métodos adequados e técnicas apropriadas, o estudante terá condições, a partir da conscientização de um problema, de buscar respostas ou soluções para o mesmo. Sendo a atividade científica, acima de tudo, o resultado de uma atitude do ser humano diante do mundo que o cerca, para entendê-lo, reconstruí-lo e torná-lo inteligível.

A seguir, nesta seção, define-se melhor os métodos a serem utilizados na busca pelos objetivos propostos, bem como o objeto a ser analisado, os meios de coleta e os resultados obtidos a partir deles.

3.1 Classificação da pesquisa

Como descrito anteriormente, o estudo de caso, descrito por Goode e Hatt (1979), como um meio de organizar os dados, preservando no objeto estudado seu caráter unitário, norteou a pesquisa aqui desenvolvida.

Diferentes autores como Becker (1994) e Goldenberg (1997), atribuem na pesquisa médica e na pesquisa psicológica a origem do estudo de caso, dada a análise de modo detalhado de um caso individual que explica a dinâmica e a patologia de uma determinada doença.

Contudo, autores como Chizzotti (2006), acreditam que o estudo de caso como modalidade de pesquisa originou-se nos estudos antropológicos de Malinowski e na Escola de Chicago e, posteriormente, teve seu uso ampliado para o estudo de processos, eventos, organizações, grupos, comunidades, etc.

Atualmente, o método é adotado na investigação de fenômenos das mais diversas áreas do conhecimento, podendo ser visto como caso clínico, técnica psicoterápica, metodologia didática ou modalidade de pesquisa (VENTURA, 2007).

Desta forma, baseado no pensamento de Stake (1994, p. 236), podemos compreender que o estudo de caso é encarado como um tipo de conhecimento. “Estudo de caso não é uma escolha metodológica, mas uma escolha do objeto a ser estudado.”

Adentrando na abordagem qualitativa de pesquisa, André (2013), argumenta que esta fundamenta-se numa perspectiva que concebe o conhecimento como um processo socialmente construído pelos sujeitos a partir de suas interações cotidianas, enquanto atuam na realidade transformando-a e sendo por ela transformado.

Assim, o mundo do sujeito, os significados que atribui às suas experiências cotidianas, sua linguagem, suas produções culturais e suas formas de interações sociais constituem os núcleos centrais de preocupação dos pesquisadores. Se a visão de realidade é construída pelos sujeitos, nas interações sociais vivenciadas em seu ambiente de trabalho, de lazer, na família, torna-se fundamental uma aproximação do pesquisador a essas situações. (ANDRÉ, 2013)

Godoy (1995), defende que o estudo qualitativo pode ser conduzido através de diferentes caminhos, como a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia, por exemplo. Para a autora, nesse tipo de estudo, o pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno estudado a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes.

Estudos de avaliação de características do ambiente organizacional são especialmente beneficiados por métodos qualitativos, apesar de que estes não sirvam apenas para essa finalidade. Em contrapartida, o enfoque qualitativo presta-se menos

para questões em que eliminar o viés do observador seja fundamental para a análise do fenômeno (DOWNEY e IRELAND, 1970, apud NEVES, 1996).

Deste modo, ao buscar analisar o processo de comunicação interna do Sistema Verdes Mares, principal conglomerado de comunicação no estado do Ceará, com atuação em diversos veículos, optou-se por esse método para coletar informações a respeito da organização que atua no mercado de comunicação cearense, mas com que possui veículos e disseminação também em outros estados nacionais. Para tanto, a seguir será feita uma breve apresentação do objeto de estudo, detalhando os veículos que compõem o SVM e seu histórico de construção.

3.2 Descrição do objeto

O Sistema Verdes Mares teve seus primeiros passos na década de 1956, a partir da fundação da Rádio Verdes Mares, pelo então empresário Edson Queiroz. Anos depois, em 1970, a TV Verdes Mares (afiliada da Globo) surgiu como novo investimento do Grupo Edson Queiroz (GEQ), que continuou ampliando sua participação no mercado da comunicação com a fundação do jornal Diário do Nordeste, lançado em 1981. Atualmente, após 60 anos dos primeiros passos, o sistema continua sendo parte do conglomerado empresarial Grupo Edson Queiroz, que já atua no mercado há mais de 70 anos, e se faz presente em diversas marcas e produtos de diferentes segmentos. O GEQ atua em seis negócios, empregando diretamente mais de 10 mil colaboradores.

De controle familiar, o Grupo teve seu início a partir do empreendedor cearense Edson Queiroz, que, em 1951, foi o primeiro empresário a viabilizar a importação de gás dos Estados Unidos para o Ceará, promovendo uma mudança cultural na região, ao substituir o fogão à lenha pelo botijão a gás. Assim surgiu a primeira empresa do Grupo, a Nacional Gás.

Para dar apoio às vendas, em 1963 foram criadas as fábricas de botijões de gás e fogões, que atualmente é referente à Esmaltec, uma das mais modernas indústrias da América Latina. No ano de 1967, houve nova expansão do grupo, que passou a investir no setor de alimentos e bebidas, com a criação da Indaiá, onde atualmente conta com um portfólio de 12 marcas de bebidas. Ainda na mesma década, mais precisamente em 1969, surgiu a Esperança Agro, empresa de agronegócios do Grupo, contando com três fazendas no interior do Ceará, uma no Maranhão e outra no Piauí. Na última década, o

Grupo manteve sua característica de expansão com a Quepar Incorporações, criada em 2015, atuando no mercado de imóveis próprios locados e um land bank⁴ distribuído nas principais capitais brasileiras.

Após mais de meio século de atuação no Estado do Ceará, o atual Sistema Verdes Mares é composto pelos veículos TV Verdes Mares, TV Verdes Mares Cariri, Diário do Nordeste, G1 Ceará, TV Diário, Rádio Verdes Mares, FM 93, Recife FM e Rádio Tamoio.

Quadro 1 - Apresentação dos veículos pertencentes ao Sistema Verdes Mares

Veículo de comunicação	Início	Breve apresentação
Rádio Verdes Mares	1956	A Rádio Verdes Mares 810, também conhecida como Verdinha, é a rádio AM que possui maior audiência do Ceará. Fundada em 1956, é uma das emissoras mais tradicionais do estado e transmite sua programação via satélite para uma rede de emissoras com alcance em maior parte do território cearense. Em seu conteúdo se destacam a cobertura do futebol profissional, a presença do humor tipicamente cearense e a credibilidade e animação dos comunicadores. Atualmente a Rádio também conta com um portal de podcasts, além de transmitir a programação pelo site e por aplicativo, podendo ser acessada em qualquer parte do mundo.
TV Verdes Mares	1970	A TV Verdes Mares é um dos maiores veículos de mídia do país e segue como líder de audiência televisiva no Ceará, segundo dados do IBOPE. Inaugurada em janeiro de 1970, a TV colocou no ar o seu primeiro noticiário em outubro do mesmo ano, com aproximadamente 20 minutos de duração.

⁴ O land bank consiste em uma forma de negócios onde terrenos são comprados como uma forma de investimento, visto que, futuramente, serão loteados e vendidos, e assim, ocorrerá a multiplicação do investimento inicial. Para tanto, é necessário que ocorram estudos prévios, com o objetivo de analisar a possível valorização que ocorrerá com o tempo do local adquirido, bem como investimento na infraestrutura do loteamento.

		<p>Já em 1974, passou a transmitir sua programação para o interior do Ceará, e no ano seguinte, fez a primeira transmissão em cores do Nordeste e passou a ser afiliada da TV Globo. Em 2009, passou a ser a primeira emissora do estado a transmitir em sinal Full HD. Atualmente, o veículo produz os telejornais Bom Dia Ceará, CETV 1ª Edição, CETV 2ª Edição, o Globo Esporte, o Nordeste Rural e o boletim G1 em 1 Minuto, além dos programas semanais de entretenimento Se Liga e Partiu.</p>
Rádio FM 93	1976	<p>A FM 93 faz parte do cenário da comunicação cearense há mais de 40 anos. Com características populares, jovem e interativa, o veículo possui uma programação direcionada ao gosto e à cultura cearense, levando ao público sucessos musicais nacionais e internacionais, além de conteúdos de fé e informação.</p> <p>A emissora, assim como a Verdinha, pode ser ouvida em qualquer lugar do mundo, através do aplicativo, disponível para os sistemas IOS e Android, e pelo site oficial.</p>
Diário do Nordeste	1981	<p>A primeira edição do Diário do Nordeste circulou no dia 19 de dezembro de 1981. Após um ano de sua criação, teve toda sua redação informatizada e foi o primeiro a imprimir em cores. No ano de 1995, se tornou o primeiro jornal nordestino a produzir também conteúdo para a internet, e em 2010, lançou versões para dispositivos móveis.</p> <p>No ano de 2021, mais precisamente no dia 28 de fevereiro, o DN encerrou a sua veiculação impressa e passou a produzir conteúdos exclusivamente nos meios digitais, causando falta nos leitores que eram acostumados a consumir os conteúdos impressos diariamente.</p>
Rádio Tamoio	1982	<p>O som genuíno do Nordeste, assim é apresentado o conteúdo da rádio Tamoio 900 AM. Transmitida no Rio de Janeiro e Região Metropolitana, a rádio veicula as canções que traduzem e marcam a cultura nordestina, além de notícias e informações variadas, além de sucessos do momento.</p>

		<p>Pertencente ao Sistema Verdes Mares desde 1982, a Tamoio também possui uma intensa programação esportiva e transmite campeonatos estaduais, nacionais e internacionais, como as Copas do Mundo de Futebol.</p>
Rádio Recife FM	1984	<p>Conhecida como “A Rádio das Grandes Promoções”, a Rádio Recife FM, uma das emissoras mais ouvidas da capital pernambucana, faz parte do Sistema Verdes Mares desde 1984. Com uma programação variada, o veículo valoriza a arte e a cultura brasileira, além de transmitir as grandes manifestações artísticas nacionais como o Carnaval, o São João e as micaretas.</p> <p>Além de contar com uma programação variada e tocar os sucessos do momento, a Rádio Recife FM tem diariamente um encontro de fé com os ouvintes, nas atrações comandadas pelos padres Marcelo Rossi, Reginaldo Manzotti e João Carlos.</p>
TV Diário	1998	<p>Nascida em 1998, a TV Diário surge com a identidade e a cara do nordeste, com atrações populares que mostram a arte, a cultura e a irreverência da região. Quatro anos depois de sua inauguração, a emissora já cobria mais de 100 municípios cearenses. Seu destaque nacional veio quando a emissora passou a transmitir o sinal via satélite para todo o país, o que fez com que ganhasse afiliadas e retransmissoras, tendo uma rápida expansão.</p> <p>Ao longo dos últimos anos a TV Diário passou a transmitir sua programação através de seu website, transmissão em sinal de alta resolução, reformulação e lançamento de programas e apresentação de nova identidade visual, além de aplicativo para dispositivos móveis.</p> <p>A emissora conta hoje com dezenas de atrações, a maioria produzida por profissionais da própria emissora. Além de transmitir ao vivo jogos do campeonato cearense e de futsal.</p> <p>Recentemente o Sistema Verdes Mares implementou mais uma integração em seu sistema, com a transmissão simultânea entre TV Diário e</p>

		Verdinha, com 14 horas diárias de programação jornalística e esportiva.
TV Verdes Mares Cariri	2009	<p>Inaugurada em 2009, a TV Verdes Mares Cariri foi a primeira emissora de caráter comercial a operar no interior do Ceará, sendo também a primeira a transmitir, em junho de 2014, sua programação com tecnologia HD, em alta definição.</p> <p>O sinal da emissora chega a 66 cidades do Centro-Sul do Estado e Cariri cearense, e dentre sua programação, conta com edições próprias do telejornal CETV 1ª Edição com reportagens produzidas por profissionais locais e apresentados diretamente da cidade de Juazeiro do Norte.</p>
G1 Ceará	2011	<p>Tendo sido lançado em junho de 2011, o G1 Ceará é o portal de notícias da TV Verdes Mares, e se destaca por apresentar um jornalismo de ponta, que traz a notícia na velocidade da internet, com a mesma credibilidade que a TV Verdes Mares possui. Na capital cearense, o principal assunto de interesse dos internautas que navegam pelo G1 Ceará é a busca por Atualidades/Notícias, correspondendo a mais de 80% das pesquisas.</p> <p>Em seu primeiro ano de funcionamento, o portal contou com mais de 23 milhões de acessos e 35 milhões de páginas visitadas, com uma média de 2 milhões de visitas mensais.</p> <p>Dentro do portal G1, os internautas têm acesso também ao Globo Esporte CE, especializado em produzir notícias esportivas em tempo real.</p> <p>No ano de 2019, em mais um passo rumo à integração total entre as mídias, o boletim G1 em um Minuto Ceará estreou, trazendo inserções sobre as notícias mais relevantes divulgadas pelo portal na programação da TV Verdes Mares.</p>

Fonte: <<https://midiakit.verdesmares.com.br/>>

No dia 24 de setembro de 2018, um marco importante aconteceu no funcionamento do Sistema Verdes Mares. Nessa data, foi inaugurado um projeto pioneiro no Brasil, implementado na redação do SVM, responsável pela integração de

todos os profissionais nas áreas do jornalismo impresso, online, radiofônico e televisivo no mesmo ambiente, integrando assim todos os veículos de comunicação no modo de fazer notícia.

3.3 Entrevista

Com a finalidade de analisar como a comunicação interna vem sendo utilizada dentro do Sistema Verdes Mares, foi realizada uma entrevista com um jornalista que atua desde 2019 na organização, para coletar informações de como está implementado o processo de comunicação interna, bem como o fluxo de informações, os meios utilizados e os impactos que essa comunicação gera nos colaboradores, a partir da percepção de quem está incluído no processo. As perguntas feitas foram elaboradas anteriormente baseadas em aspectos apresentados por autores, a fim de analisarmos a ocorrência na prática.

Outros quatro profissionais que atuam na organização também foram contactados com o intuito de responderem ao mesmo questionário e, assim, coletar informações mais robustas acerca de suas percepções do processo de comunicação interna. Contudo, eles preferiram não se manifestar e encaminharam contatos oficiais que poderiam responder às solicitações.

A equipe responsável pela comunicação interna do Sistema Verdes Mares foi procurada por diversos canais como e-mail, ligações telefônicas e mensagens, mas não respondeu aos contatos nem as perguntas encaminhadas em seus canais oficiais, limitando assim o aprofundamento e a contraposição de pontos de vista a qual a pesquisa se propunha realizar.

A seguir serão expostas as informações coletadas a partir da entrevista composta por dez perguntas que ajudaram a determinar um panorama sobre a realidade prática da comunicação dentro da organização, efetuada com o profissional de jornalismo.

Dadas as respostas pelo entrevistado, foi possível traçar o modo de operação estabelecido pela comunicação interna no Sistema Verdes Mares. A gestão das informações inerentes ao setor bem como o conteúdo produzido fica sob responsabilidade da empresa Engaja Comunicação, uma agência de comunicação integrada que desenvolve e executa estratégias criativas para empresas e instituições

variadas, em conjunto com o setor de Recursos Humanos.

Foi possível também identificar que não ocorre uma departamentalização da informação disposta aos colaboradores, uma vez que, segundo a fonte, todos possuem acesso aos mesmos conteúdos, que são majoritariamente veiculados utilizando o e-mail, além da utilização de uma TV corporativa, disposta em alguns ambientes da empresa, e de alguns murais.

Os conteúdos veiculados por esses meios restringem-se à circulação de avisos relacionados ao funcionamento da empresa, como a maneira pela qual solicitar as férias, quais cursos de aprimoramento estão disponíveis, promoção de funcionários e explicação do funcionamento de protocolos, por exemplo. Ademais, não há uma frequência determinada para a veiculação, que ocorre a partir da demanda gerada pela esfera de decisões da organização, após alinhamento.

Quando questionado especificamente sobre de que maneira ocorre o fluxo de informações internamente, o jornalista ressaltou não apenas como predominante, mas sim como única, uma comunicação descendente, isto é, do setor de RH para os colaboradores. Nessa perspectiva, os colaboradores são encarados apenas como agentes passivos no fluxo de informação, que consiste basicamente na transmissão de avisos e informes relacionados a assuntos do ambiente institucional. Como exemplo de conteúdo difundido para o cotidiano institucional, o profissional citou a normatização do uso de máscaras seguindo as recomendações sanitárias do Governo do Estado.

As trocas horizontais, que ocorrem apenas a respeito de demandas da produção cotidiana de trabalho, se dão apenas entre o núcleo ao qual o profissional está inserido, limitando-se a outros repórteres e editores, sem relação com a comunicação interna.

Em relação a postura da organização frente a utilização da comunicação interna como um agente motivador, levando em consideração a busca pelo significado da tarefa desempenhada, além do reforço nos sentimentos de orgulho, pertencimento e valorização das competências individuais dos colaboradores, o entrevistado pontuou que não percebe uma postura direta da organização em relação à esses aspectos e não se sente inclinado a tal, a partir da comunicação em si.

Segundo sua visão, a comunicação interna é mais utilizada como um meio para promover um programa da organização, por meio de uma plataforma educacional intitulada Academia GEQ, que em tese visa desenvolver a valorização, evolução,

transformação e ampliação dos conhecimentos dos mais de 10.200 funcionários do Grupo Edson Queiroz, espalhados por todo o Brasil, com foco em criar uma organização orientada para o alto desempenho e para a excelência nos resultados.

Em relação ao impacto que um ambiente que valorizasse mais suas aptidões e conhecimentos, o profissional opina que haveria um grande aumento em sua postura frente ao exercício da profissão, apesar de não considerar que essa função seja apenas condicionada à comunicação interna.

Outros fatores apontados por ele destacam uma valorização da categoria como um todo, com desenvolvimento de aspectos que possam configurar uma melhoria prática na vida das pessoas, a partir de melhores salários e benefícios. Bem como investimento em capacitações aprofundadas e implementação de momentos onde ocorreria uma quebra do cotidiano pesado de produção noticiosa, dado o exemplo de uma pausa na rotina produtiva com o intuito de integrar os colaboradores, onde assim eles poderiam ter um momento de relação interpessoal, com lazer ou distração. Desta forma, contribuindo então para a busca da produção de um conteúdo melhor, rompendo a realidade de apenas geração de informações, com foco em abastecer o site e gerar *clicks*.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Considerando as proposições feitas pelos autores e estudiosos na área apresentadas ao longo do referencial teórico, pode-se chegar a conclusão de que o campo da comunicação interna, muito além de um meio de transmissão de informações dentro de uma organização, contribui para a valorização individual dos colaboradores. Além do que, motiva-os no desempenho de suas funções e cria uma cultura organizacional participativa e integradora, onde todos contribuem a partir de seus conhecimentos e vivências para uma evolução conjunta entre empresa e empregado.

Desta forma, com o intuito de promover a contraposição entre conceitos chave analisados ao longo da pesquisa com a realidade prática observada no objeto de estudo, cabe rever a teoria de modo a observar as consonâncias e discordâncias entre academia e mercado profissional. Valendo destacar o campo de atuação do objeto estudado, que está inserido na comunicação social e produz diariamente conteúdos com a finalidade de agregar conhecimento à população.

Conforme apontado por Kreps (1990) e Goldhaber (1991), e questionado por Kunsch (2014), a comunicação como meio de transmissão de informações, observado no SVM, é característica da visão funcionalista a respeito da comunicação organizacional. E, apesar de ainda predominante e necessária nas organizações, é necessário que não seja utilizada como única vertente, visto que a comunicação realizada de outras formas deve ser considerada (KUNSCH, 2014).

Ademais, nessa perspectiva, sua utilização como mecanismo de persuasão e controle por parte dos gestores e consideração dos indivíduos como agentes passivos do fluxo de informações organizacionais, com fluxos pré-determinados e inflexíveis, reflete um modo de operar ultrapassado. Desta forma, observa-se um não aproveitamento pleno das capacidades dispostas por essa ferramenta de gestão.

Na realidade ideal, apresentada pela perspectiva interpretativa, as organizações são consideradas como culturas, sendo a realidade organizacional um fenômeno subjetivo e sua construção dada por meio das comunicação e das interações que ocorrem entre as pessoas. Realidade oposta ao observada no Sistema Verdes Mares,

visto que com um fluxo descendente, a abertura para as trocas e envolvimento do colaborador no processo comunicacional inexistem.

Essa realidade se mostra oposta ao desenvolvimento da humanização, aspecto agregador com foco na descentralização e participação dos indivíduos, onde a busca pela valorização das necessidades humanas e das competências individuais são levadas em consideração e fazem parte do diálogo produzido internamente na organização. Entretanto, segundo aponta Marchiori (1995), é necessário que haja uma mudança no modo de pensar do administrador, para que com a utilização plena da comunicação, possa criar valores que impulsionam a organização para seus propósitos.

Assim como apontado pela pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), citada no referencial teórico, a realidade do SVM parece ir de encontro às demais organizações brasileiras, que concentram investimentos exclusivos ou predominantes em canais convencionais de veiculação de mídia. Essa realidade é destacada por Amorim (2018), como um desperdício de potencial da comunicação, e aprofundada por Silva (2018), quando atribui a falta de habilidade comunicacional à maioria dos gestores.

Por fim, é possível perceber que de fato, tanto na realidade proposta pelos autores quanto na vivenciada pelo profissional, uma comunicação interna eficiente seria capaz de gerar impactos positivos no desenvolvimento das atividades e na percepção de motivação e valorização. Visto a resposta afirmativa dada pelo entrevistado, quando questionado sobre o impacto que seria gerado a partir da criação de um ambiente que valorizasse suas aptidões e conhecimentos, bem como outras formas de incentivo profissional e pessoal.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final desta pesquisa, o objetivo principal, que era realizar uma análise comparativa entre os apontamentos teóricos e a realidade observada na prática, dentro da maior organização de comunicação localizada no Ceará, foi alcançado. Ao passo que, com o referencial desenvolvido, é possível compreender o processo de evolução dos estudos em comunicação interna ao longo dos anos, bem como a modificação no foco dado à utilização dessa ferramenta e sua contribuição para a valorização humana dentro das organizações, considerada por Almeida (2013) como fator fundamental para sua diferenciação no mercado globalizado, cada vez mais competitivo.

Os resultados frutos da entrevista realizada apontam que o Sistema Verdes Mares, apesar de possuir a maior estrutura organizacional frente aos outros grupos de comunicação cearenses, ainda emprega técnicas funcionalistas no desenvolvimento de sua comunicação interna. Acaba pois, transmitindo de forma descendente e centralizada o fluxo de informações produzidas pela empresa Engaja Comunicação juntamente com o setor de Recursos Humanos.

Apesar do desenvolvimento do programa Academia GEQ, que visa aprimorar as habilidades dos colaboradores do Grupo, incluindo os pertencentes ao SVM, a comunicação interna em si não é utilizada como meio complementar para essa finalidade. Na realidade, restringe-se apenas à transmissão de informações relacionadas ao programa, como forma de incentivo à participação dos colaboradores.

Como apontado pelo entrevistado, uma comunicação que assumisse o papel de motivar e valorizar as habilidades e conhecimentos prévios dos indivíduos implicaria num maior incentivo frente a realização das atividades profissionais. Ademais, com a adoção de postura horizontal e integradora, o setor de Recursos Humanos, por meio da comunicação interna, alcançaria maior proximidade e troca de informações com seu público, possibilitando além de uma melhor relação de confiança e comprometimento, o aprimoramento de suas atividades, complementando o trabalho já desenvolvido e acrescentando outras demandas propostas pelo corpo profissional.

Dadas as dificuldades em contactar outros colaboradores e membros oficiais da comunicação interna do Sistema Verdes Mares, o presente trabalho encara esses quesitos como limitantes para um maior aprofundamento e análise mais detalhada da realidade presente do objeto de estudo, que contribuiria para um melhor entendimento sobre o processo de comunicação dentro de empresas comunicacionais e agregaria conhecimentos para estudos vindouros.

Cabe então, por fim, sugerir para pesquisas futuras um aprofundamento no campo aqui estudado, ampliando além da quantidade de fontes entrevistadas, um objeto de estudo mais vasto, podendo incluir outras empresas de comunicação dentro do universo a ser analisado, bem como a diferenciação e semelhanças observadas diante desses novos objetos. Sugere-se ainda, uma análise de organização com comunicação interna horizontalizada e integradora, a fim de compreender os impactos gerados com a utilização dessa ferramenta, apontada pelos estudiosos na área como transformadora.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Luís António Santos. **A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores**. Revista Científica Esec, Coimbra, v. 8, n. 1, p. 90-103, nov. 2013.

ALMEIDA, Nara Gabriela Nascimento de. **A importância da metodologia científica através do projeto de pesquisa para a construção da monografia**. Folha de Rosto: Revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Juazeiro do Norte, v. 2, n. 1, p. 57-66, 30 jun. 2016. Semestral.

ANDRÉ, Marli. **O que é um estudo de caso qualitativo em educação?** Revista da Faeba: Educação e Contemporaneidade, Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103, dez. 2013.

ARGENTI, P., & Barnes, C. (2009). **Digital strategic for powerful corporate communications**. New York: McGraw–Hill.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARNEY, J.B.; BUNDERSON, J.S.; FOREMAN, P.; GUSTAFSON, L.T.; HUFF, A.S.; MARTINS, L.L.; REGER, R.K.; SARASON, Y.; STIMPER, J.L.; (1998). **“A strategy conversation on the topic of organization identity”**, in Identity in Organizations, building theory through conversation, D.A.Whetten e P.C.Godfrey (eds.), Thousand Oaks: Sage, pp. 99-171.

BECKER HS. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. 2a ed. São Paulo: HUCITEC; 1994.

BRANDÃO, N. G. (2014). **A importância da comunicação interna para a motivação e participação em organizações positivas**. In Artur Rocha Machado et al., Gestão de Recursos Humanos – Desafios da globalização (Vol. IV). Lisboa: Escolar Editora.

BRANDÃO, N.G. e PORTUGAL, M. (2015). **A comunicação interna e o intraempreendedorismo.** In Padamo, C. (Coord.), *Relações Públicas e Comunicação Organizacional – Desafios da globalização* (Vol. V). Lisboa: Escolar Editora.

BRANDÃO, Nuno Goulart. **A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações.** *Media&Jornalismo*, Lisboa, v. 18, n. 33, p. 91-102, 12 nov. 2018.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e pesquisa.** São Paulo: Monole, 2003.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos.** *Rap*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, dez. 2006. Bimestral.

CHIZZOTTI A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais.** Petrópolis: Vozes; 2006:135.

COHEN, A. (2007). **Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment.** *Human Resource Management Review*, 17, 336- 354.

CÓL, Ana Flávia Sípoli. **A comunicação interna em departamentos jornalísticos: um estudo em emissoras de redes de televisão sob o enfoque da gestão da informação.** 2010. 348 f. Dissertação (Doutorado) - Curso de Comunicação, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2010.

CUNHA, M. P., REGO, A., CUNHA, R. C., e CARDOSO, C. C. (2004). **Manual do comportamento organizacional e gestão.** Lisboa: Editora RH.

D'ALMEIDA, Nicole; ANDONOVA, Yanita. **A Comunicação das organizações.** In: *Anuário Unesco Metodista de Comunicação Regional*. v. 12, n. 12. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2008.

GOBBI, Maria Cristina; CÔL, Ana Flávia Sípoli. **Desafios da comunicação interna em departamentos de jornalismo.** Revista Comunicação Midiática, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 147-167, ago. 2011.

GODOY, Arilda Schmidt. **A abordagem qualitativa oferece três diferentes possibilidades de se realizar pesquisa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, jun. 1995.

GOLDENBERG M. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record; 1997.

GOLDHABER, Gerald M. **Comunicación organizacional.** México: Editorial Diana, 1991.

GOODE WJ, HATT PK. **Métodos em pesquisa social.** 5a ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional;1979:422.

GRUNIG, J. e HUNT, T. (2003). **Dirección de Relaciones Publicas.** Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

HEBERLÊ, Antônio. **A comunicação social como fator de desenvolvimento.** In: CONFERÊNCIA: WORKSHOP DE COMUNICAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO NA PESQUISA E EXTENSÃO RURAL, COM USO DO RÁDIO E TV. 2013, Brasília.

KREPS, Gary L. **Organizational communication: theory and practice.** Second Edition. New York (USA): Longman, 1990.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** 2. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2002.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos de comunicação organizacional.** In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos. vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 63-89.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação como expressão da humanização nas organizações da contemporaneidade.** In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). A comunicação como fator de humanização das organizações. São Caetano do Sul: Difusão, 2010, p. 141 – 157.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo.** Intercom – RBCC São Paulo, v.35, n.2, p. 267-289, jul./dez. 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual.** Matrizes, ECA-USP, v. 8, n. 2, p. 35-61, jul./dez. 2014.

LIMA, Manuella Dantas Corrêa; ABBUD, Maria Emilia de Oliveira Pereira. **Comunicação Organizacional: Histórico, Conceitos e Dimensões.** Intercom, Manaus, p. 1-15, 30 maio 2015.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

MAIA, Rosane Tolentino. **A importância da disciplina de metodologia científica no desenvolvimento de produções acadêmicas de qualidade no nível superior.** Revista Urutagua: Revista acadêmica multidisciplinar, Paraná, v. 14, n. 9, p. 1-9, 07 dez. 2008. Quadrimestral.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Organização, cultura e comunicação: elementos para novas relações com o público interno.** 1995. 242p. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

MATOS, Gustavo Gomes de. **A cultura do diálogo: Uma estratégia de comunicação nas empresas.** Edição 1. Rio de Janeiro: Elsevier Editora. 2006. P. 93.

MISHRA, K. et al. (2014). **Driving employee engagement: The expanded role of internal communications.** International Journal of Business Communications, 51(2), 183- 202.

MORAES, C. R. B.; FADEL, Bárbara. **Ambiência organizacional, gestão da informação e tecnologia.** In: VALENTIM, Marta (org.). Informação, conhecimento e inteligência organizacional. 2.ed. Marília: Fundepe, 2007., p.99- 114.

NELSON, Bob. **1501 maneiras de premiar seus colaboradores.** Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades.** Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, dez. 1996.

NUNES, A. R. (2011). **Comunicação interna como fator de motivação dos colaboradores no contexto laboral.** Lisboa: Tese de Mestrado em Ciências da Comunicação apresentada na Universidade Católica Portuguesa (V. Digital) >
<http://repositorio.ucp.pt/bitstream/104.00.14/8255/3/Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Interna%20como%20factor%20de%20motiva%C3%A7%C3%A3o%20dos%20colaboradore.<>

SANTOS, F. G. dos. **Responsabilidade Social e Demissões em Massa: um olhar de Relações Públicas no relacionamento com o público interno.** Termo in Prêmio Ethos Valor. Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades. 4. ed. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2005.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional.** Famecos, Porto Alegre, v. 30, p. 47-53, dez. 2006. Quadrimestral.

SIQUEIRA FILHO, Ademir Balbino. **Comunicação organizacional e fatores de humanização: capital social e humor.** 2012. 97 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Comunicação, Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, 2012.

SILVA, Nilza Costa da. **O papel da comunicação interna na melhoria dos processos de gestão e relações interpessoais: estudo aplicado às instituições de ensino da rede federal**

do Brasil. 2018. 108 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciência da Educação/Administração, Instituto Politécnico de Santarém, Santarém, 2018.

TAVARES, R. (2005). **Importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional: Um estudo de caso na empresa brasileira.** Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo.

TAYLOR, J.R. **Engaging organization through worldview.** In: MAY, S. e MUMBY, D. K. (ED.) Engaging organizational communication theory and perspectives: multiple perspectives. Thousand Oaks: Sage, 2005, p. 197-221.

TITOCE, Marta Rabeca. **O contributo da comunicação interna para o empenhamento organizacional.** 2012. 93 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Relações Públicas, Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, 2012. Disponível em:https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/2348/1/TeseNovembro%20-fim%20_1_2.pdf. Acesso em: 07 out. 2021.

TORQUATO Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e marketing político.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VENTURA, Magda Maria. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa.** Socerj, Rio de Janeiro, v. 20, n. 7, p. 383-386, out. 2007. Bimestral.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Perguntas para os colaboradores

- Como está estruturada a comunicação interna dentro da organização?
- Quem fica responsável pela produção desses conteúdos?
- Com que frequência são enviadas as informações internamente?
- Quais ferramentas são utilizadas para a circulação das informações na organização?
- Todos têm acesso às mesmas informações ou são informações diferentes para cada setor específico?
- A comunicação interna é mais transmissão de informações ou formação de relacionamentos? Por quê?
- A Comunicação Interna pode seguir três fluxos diferentes, sendo eles descendente, quando as mensagens partem do nível hierárquico superior para os inferiores, a ascendente, quando ocorre o oposto, e a horizontal, onde a informação circula entre os indivíduos que ocupam as mesmas funções e níveis hierárquicos. Qual delas você considera como a predominante no ambiente em que trabalha?
- Os colaboradores fazem parte da produção e circulação do fluxo dessas mensagens, ou apenas são receptores?
- A comunicação interna possui a capacidade de ser um agente motivador constante, na busca pelo significado na tarefa desempenhada e sentimento de orgulho e pertencimento do ambiente de trabalho, além de valorizar as competências e individualidades dos colaboradores. Você percebe esses comportamentos na comunicação desenvolvida dentro da organização?
- Em um ambiente que valorizasse mais suas aptidões e conhecimentos, você acredita que haveria uma mudança em sua postura frente ao exercício da profissão?