



Comunicação estratégica para alta gestão corporativa: um estudo de caso da Eletrobras Eletronorte e Embrapa da cidade de Macapá¹

Ewerton França PINHEIRO²
Jefferson Ferreira SAAR³
Escola Superior da Amazônia, Belém, PA

RESUMO

Dentre as mudanças ocorridas no ambiente corporativo, destaca-se a inserção da comunicação dos processos e atividades da alta gestão. Devido a essa nova dinâmica, a inclusão não visa somente às atividades relacionadas à Assessoria de Imprensa, como acontecia no passado, mas também, o auxílio ao gestor para que a empresa busque os resultados almejados como no planejamento estratégico, por exemplo. No Amapá, essa realidade não é diferente, o departamento de comunicação vem assumindo uma posição estratégica dentro das empresas instaladas no Estado. Mas, no entanto, ainda enfrenta algumas resistências por parte da alta gestão corporativa.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação corporativa; comunicação estratégica; problema; empresa pública; comunicação.

INTRODUÇÃO

A proposta do artigo é descobrir quais são os problemas de comunicação existentes entre alta gestão e os profissionais da Assessoria de Comunicação (Ascom) de órgãos da iniciativa pública de Macapá – AP. A necessidade da pesquisa parte do princípio de que, em Macapá, muitos órgãos dessa natureza não estão abertos às mudanças estratégicas que são propostas pelo Departamento de Comunicação. Além disso, os estudos envolvendo a Comunicação Organizacional no Estado ainda são incipientes.

Para dar suporte ao objeto da pesquisa, foram escolhidos dois órgãos da iniciativa pública que atuam em Macapá, a Eletrobrás Eletronorte e a Empresa

¹ Trabalho apresentado no DT 03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte realizado de 01 a 03 de maio de 2014.

² Discente do curso de Pós-graduação em Comunicação Corporativa da Escola Superior da Amazônia (Esamaz), e-mail: ewerton_franca@hotmail.com

³ Orientador do trabalho: Mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP) e professor do curso de Jornalismo da Universidade Federal do Amapá, e-mail: projefferson@hotmail.com ou jfsar@unifap.br



Brasileira de Pesquisas Agropecuárias (Embrapa), que são instituições Federais, de capital aberto, e que possuem modelos de gestão semelhante ao de empresas da iniciativa privada.

Para a coleta de dados, foi realizada uma pesquisa qualitativa junto às Assessorias de Comunicação da Eletrobrás Eletronorte e da Embrapa e, por meio desse método, foram feitas perguntas abertas, por meio de uma entrevista em profundidade, de modo que o entrevistado pudesse falar livremente e dar a dimensão exata dos aspectos levantados. Os questionamentos focavam, principalmente, a relação entre a Assessoria de Comunicação e a alta gestão, passando, também, por questões como composição da equipe e material disponível para realização das atividades rotineiras. A entrevista foi aplicada junto ao coordenador da Ascom e também a um técnico de comunicação do setor, que nas duas empresas foi o assessor de imprensa.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA

Nos últimos anos, o ambiente corporativo vem passando por grandes mudanças. Entre elas está a necessidade de divulgar nos meios de comunicação impressos e audiovisuais as atividades que a empresa desenvolve junto à sociedade ou aos seus *stakeholders*⁴. A divulgação das ações surge a partir de um planejamento em que a empresa, por meio dos gestores e demais funcionários do quadro, desenvolvem durante a jornada de trabalho.

Tomaél *et al* citado por Pessoni e Portugal (2011, p. 141), diz que o componente humano das organizações possui o conhecimento necessário que, futuramente, vai ser transformado em inovação.

As organizações são formadas por pessoas que, por sua vez, são pontos (nós) das redes sociais e detentoras do conhecimento e das habilidades. Quando compartilhados (conhecimentos e habilidades) transformam-se em aprendizagem organizacional, que resulta na acumulação de novos conhecimentos e, conseqüentemente, impulsiona as inovações.

Medrano (2007), diz que a Comunicação Organizacional vem para diminuir a falta de conhecimento sobre a empresa e a falta de informação sobre os produtos e serviços que ela disponibiliza. O Departamento de Comunicação é responsável pela

⁴ Segundo Murad (2005, p. 107), *stakeholder* é a termo bastante utilizado pelo terceiro setor para definir os atores sociais estratégicos, como a comunidade, a sociedade e o governo.



integração entre os públicos que a empresa tem, de modo a garantir benefícios internos e externos, como a boa produtividade, o aumento das vendas e, conseqüentemente, dos lucros.

A Comunicação Organizacional é aquela que dentro de um sistema econômico, político, social, ou cultural desenvolve ferramentas para a otimização da comunicação na organização, portanto, ela é a junção da comunicação institucional ou corporativa, a comunicação interna e a comunicação mercadológica (marketing e publicidade). (REIS, 2010, p. 1-2)

Nesse contexto, o Departamento de Comunicação da empresa passa a assumir o papel de órgão responsável pela divulgação, seja ela interna ou externa, das atividades promovidas pela alta gestão e demais membros da corporação. Personi e Portugal (2011, p. 141), afirmam que “ao falar em comunicação dentro das organizações, estamos tratando da comunicação interna, que se torna relevante quando se debate a comunicação corporativa, afinal, ela influencia, queiram as empresas ou não, nos próprios resultados da corporação”.

A afirmação é complementada por Cardoso (2009, p.1140), que diz que:

A comunicação organizacional vem assumindo uma nova dimensão estratégica nas organizações que, como se vê, modifica paulatinamente antigos limites. A comunicação assume um papel muito mais abrangente, fazendo referência a tudo que diz respeito à posição social e ao funcionamento da organização, que envolve desde seu clima interno até suas relações institucionais. As empresas precisam abrir portas, reduzir desconfianças e iniciar um diálogo – sem limites – com os formadores de opinião, o que só será possível se as opiniões e posturas da sociedade forem levadas em conta.

Com as mudanças ocorridas na dinâmica corporativa, a Comunicação Organizacional passou a agregar outras atividades que, até então, não eram atribuídas a ela. A pura e simples emissão e recepção de mensagens do passado, passou a dividir espaço com a administração do crescente fluxo de informação presente dentro das corporações. (OLIVEIRA; PAULA, 2008).

A partir de então, criou-se a necessidade de desenvolver estratégias de trabalho, de modo a trabalhar a comunicação de forma integrada. Nesse sentido, Bueno (2003, p. 9), destaca que a comunicação integrada “constitui um discurso, apropriado pelos especialistas e gestores da comunicação, do que uma prática efetiva no cotidiano das organizações”.



Oliveira (2006) defende a ideia de que o paradigma clássico da Comunicação Organizacional foi quebrado, pois passou-se a ter uma visão integrada das atividades e produtos, atuando de forma alinhada com as definições estratégicas da empresa e outras áreas internas de liderança. Com base nesses argumentos, também, alinhou-se os discursos feitos entre a comunicação interna e externa, de forma a dar coerência e visão de conjunto.

O planejamento estratégico é um instrumento de tomada de decisões e de direcionamento em horizontes de longo prazo que deve fundamentar a formulação de estratégias de posicionamento e de relacionamento da organização com o ambiente, buscando garantir a articulação entre os fluxos informacionais e relacionais. (OLIVEIRA; PAULA, 2006, p. 9)

Dessa forma, a Comunicação enquanto órgão estratégico é um dos componentes que dá o suporte necessário para que a organização reforce a sua imagem de atuação junto ao seu público, seja ele interno ou externo.

Camelo (2006) diz que dessa maneira, a comunicação passa a estabelecer uma série de relações com o mercado e por isso, ela funciona como um catalisador, que é utilizado como ferramenta para realização de diversas funções dentro do ambiente corporativo. Com isso, o Departamento de Comunicação passa a pautar as ações da alta gestão o que cria uma articulação que facilita o relacionamento interno e externo.

A comunicação enquanto estratégia empresarial deve ser inserida em todos os processos da alta gestão das corporações, desde os mais simples até os mais complexos. Pois a partir disso, será possível mensurar e direcionar as ações a serem desenvolvidas, seja para o público interno ou externo. Oliveira e Paula (2008, p.39) destacam que a comunicação vem para “auxiliar as organizações a promover e revitalizar seus processos de interação e interlocução com os atores sociais, articulados com suas políticas e objetivos estratégicos”.

Uma concepção estratégica de comunicação organizacional tem como fator propulsor a verificação pelas organizações de necessidade de se relacionarem de forma intencional e estruturada com a sociedade, prestação de contas sobre sua atuação e reconhecimento do papel e ação dos atores sociais (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p. 23).

No contexto estratégico, Medrano (2007) diz que a Comunicação Organizacional tem entre suas atribuições a coleta de informações para os membros da



corporação, de forma a proporcionar informação com sentido. Isso auxilia os membros da alta gestão a dirigir possíveis mudanças e influenciar atividades dentro do ambiente corporativo.

Ao ser inserida nos processos da alta gestão, a Comunicação passa a ser vista como um elemento estratégico da corporação. É por meio dela que a alta gestão será auxiliada em parte das decisões e ações organizacionais. Com isso, a Comunicação cria um espaço para a construção de um sentido estratégico para as deliberações e ações organizacionais, de modo a construir e consolidar o crescimento da organização no cenário social. (Soares *et al*, 2012)

A dimensão estratégica da Comunicação Organizacional se assemelha com a instrumental. Está relacionada com a visão pragmática da Comunicação, como as ações comunicativas propriamente ditas e com vistas à eficácia e aos resultados. É considerada um fator que agrega valor à organização e aos negócios. Alinham-se, estrategicamente, por meio do planejamento e da gestão, aos objetivos globais da organização e aos princípios estabelecidos em relação a sua missão, visão e seus valores (KUNSCH, 2012, p.271).

Segundo Oliveira e Paula citado por Fernandes (2009), a Comunicação Organizacional enquanto órgão estratégico tem uma ampliação nas funções dentro da corporação. Esse acréscimo de atividades visa, entre outras coisas, auxiliar a organização a promover e revitalizar meios de interação e interlocução com o público envolvido, de modo a criar uma articulação com a política e os objetivos estratégicos da empresa.

Kunsch citado por Fernandes (*ibidem*) diz que a estratégia de comunicação precisa ter seu planejamento construído de forma global, ou seja, envolvendo todas as áreas da organização. Além disso, ele precisa ser apoiado pela alta gestão como um processo contínuo, amplo e sistematizado, para que seja feita parte da cultura organizacional da corporação. As estratégias devem, necessariamente, estar ligadas diretamente as decisões da alta administração, para que a Comunicação seja vista em harmonia e concordância com a visão e missão das organizações, e não somente as atividades de emissão e recepção de mensagens e/ou busca de soluções para problemas e questões imediatas.

A ideia de Kunsch é reforçada por Camelo *et al* (2006, p. 2) ao afirmar que:

Hoje, com o nível de interação intra e interorganizacional as empresas não podem se dar ao luxo de estruturar processos que não estejam de



acordo com as necessidades de seus stakeholders. E é justamente por isso que a comunicação organizacional passa a ser considerada uma ferramenta imprescindível para o estabelecimento de relacionamento com os públicos estratégicos das organizações.

Camelo (2006, p. 5) complementa citando Conrado e diz que:

A estratégia de comunicação consiste no plano da empresa para transmitir as notícias para seus públicos. A estratégia define quem são esses públicos, por que é importante comunicar-se com eles, quando e onde a comunicação deve acontecer, quem é o responsável pelas comunicações, o que deve ser dito e qual o vínculo com as metas comerciais. (CORRADO citado por CAMELO *et al*, 2006, p.5)

Com isso, no contexto organizacional, a comunicação estratégica rompe a perspectiva interna de dinamização de fluxos de informação e passa a ganhar status de área responsável pela articulação das relações organizacionais nos níveis internos, mercadológicos e institucionais, direcionando o gestor na relação com os mais diversos públicos.

A EMBRAPA AMAPÁ

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) é uma empresa pública, de capital aberto, ligada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, do Governo Federal. Por meio das unidades de pesquisa e serviço, a empresa atua na geração e no aprimoramento de tecnologias voltadas à agricultura brasileira.

A Embrapa está presente em diversos biomas nacionais e em mais 56 países que, por meio de acordos bilaterais, trabalha na área de pesquisas agrícolas e transferência de tecnologia. No Amapá, a empresa fica localizada na capital do Estado e possui unidades no interior, onde são desenvolvidas as pesquisas e, posteriormente a transferência de tecnologia para o seu público alvo, que são agricultores, que aperfeiçoam a plantação sem a elevação de custos.

Até 2011, a comunicação da empresa era feita dentro da chefia de Transferência de Tecnologia e focava, principalmente, nas atividades referente à divulgação de resultados de pesquisa e eventos voltados ao seu *stakeholder*. A partir desse ano, a empresa passou por uma reformulação interna e foi criado o Núcleo de Comunicação Organizacional (NCO), este que está ligado diretamente à Chefia Geral da Empresa, o que levou a facilitar o acesso ao gestor máximo do órgão.



Apesar de ganhar um novo status dentro da corporação, o Núcleo, na visão da equipe de comunicação, ainda enfrenta alguns gargalos no que tange a comunicação interna da empresa, como, por exemplo, definições a respeito de quem é responsável por um determinado evento. A pesquisa levantou que, existe esse “conflito” dentro da empresa, em razão do compartilhamento de atividades, que ficou como resquício da saída da comunicação do setor de Transferência de Tecnologia. Ainda não houve uma definição exata se eles são de responsabilidade do NCO ou da chefia de Transferência de Tecnologia. Mas como forma de driblar esse impasse, os dois setores dialogam e alinham as atividades referentes aos eventos.

Além das atividades relacionadas diretamente a comunicação, as questões administrativas também foram levantadas como um problema existente. Isso se deve, na visão da comunicação, por conta da cultura local, que não é dinâmica, se comparada a outros locais.

Sobre os possíveis problemas existentes na relação entre o NCO e a alta gestão da empresa, foi destacado a inconstância no fluxo de informação como, por exemplo, a agenda diária tanto do chefe geral da empresa, quanto dos chefes adjuntos e demais pesquisadores que fazem parte do quadro, isso, na visão do corpo técnico do Núcleo, dificulta a execução das atividades relacionadas a difusão de ações e atividades realizadas pela empresa, tanto para o público interno, quanto para o externo.

Apesar dessa inconstância no fluxo de informação, a equipe do NCO destaca como ponto positivo, a boa relação da chefia geral com a área de comunicação e o conhecimento que o mesmo detém a respeito do funcionamento da comunicação da Embrapa desde o topo, passando pelas diretrizes que são enviadas pela Secretaria de Comunicação (Secom) da Embrapa, até na seleção de informação em que gestor acredita que seja pertinente a divulgação. Isso se dá, principalmente, por ele já ter sido chefe do departamento de comunicação da unidade da Embrapa no Pará. O Núcleo destaca que, por conta disso, eles não enfrentam grandes problemas como, por exemplo, sugerir novas estratégias ou até mesmo atender a imprensa.

Segundo a comunicação da Embrapa, o gestor entende que os prazos da comunicação são diferenciados e, muitas vezes, precisa do imediatismo. Ao ter acesso a uma determinada informação, o gestor identifica o que deve, imediatamente, ser veiculado ou não.

Outro ponto positivo levantado pela equipe de comunicação é a criatividade na realização das atividades diárias. Eles destacam que, muitas vezes, eles precisam contar



com a cooperação de todos os colaboradores e envolvimento dos setores para realizar um determinado evento ou atividade, pois a empresa enfrenta severas restrições por parte dos órgãos fiscalizadores federais, que limitam a contratação de empresas para o fornecimento de, por exemplo, *buffet*.

Além disso, a veiculação deve partir, de forma ágil e priorizar o corpo interno da empresa. Posteriormente é feita a divulgação externa. Além do serviço de assessoria de imprensa e comunicação interna, outra estratégia adotada pela empresa para divulgação de atividade é a realização de reuniões, que são programadas para o ano inteiro. Elas acontecem em todas as esferas da empresa, desde os chefes adjuntos, até o quadro da Embrapa.

O NCO relata que, durante a divulgação das ações corporativas, o chefe geral é compreensível e solícito. Além disso, o setor classifica o gestor como uma pessoa discreta, que se faz presente nos momentos em que sua presença é necessária e adequada. Além disso, ele não tem a necessidade de estar sempre em evidência nos meios de comunicação.

Sobre as estratégias de comunicação, a equipe destaca que a própria criação do NCO foi uma estratégia adotada pela empresa. Quando a comunicação funcionava dentro da área de Transferência de Tecnologia, era uma atividade muito diluída e focava, principalmente, na divulgação externa, porém em virtude da mudança, ela passou a focar, também, no público interno.

Com essa alteração, a empresa destaca que uma estratégia implantada que deu certo foi o Comunicado Interno⁵, o Departamento de Comunicação desenvolveu um layout padrão, que foi distribuído para os chefes de setores, para informar assuntos de interesse do público interno. Hoje ele passa por uma reformulação e será concentrado no NCO. A linguagem utilizada também será uniformizada, de forma a dar uma homogeneidade no conteúdo a ser divulgado.

Como o setor ainda é novo, alguns processos ainda estão sendo desenhados e outros já se encontram bem solidificados, como a assessoria de imprensa. Mas para dar suporte a isso, o NCO está passando por um momento de transformação, tanto físico, quanto de pessoal. A equipe que é composta por uma Relações Públicas, que ocupa o cargo de gerente e coordenadora de eventos, uma Jornalista, que cuida da assessoria de

⁵ O Comunicado Interno é uma ferramenta da Comunicação Administrativa que tem por objetivo divulgar fatos de interesse do quadro funcional da empresa. Ele, geralmente, é enviado pelos gestores de unidades que, por meio da ferramenta, divulgam informações como reuniões, palestras, aviso de férias e afins.



imprensa e demais atividades relacionadas a área, uma técnica, que é graduada em letras e cursa jornalismo e mais dois estagiários será ampliada e ganhará mais dois profissionais, um Designer, uma Relações Públicas e mais um técnico em Comunicação. Isso vai fazer com que a área agregue mais processos, como Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC). Essas mudanças estratégicas estão previstas para serem implementadas ainda em 2014 e, com isso, a comunicação da empresa terá uma gama de atividades ainda maior.

A ELETROBRÁS ELETRONORTE

A Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A – Eletrobrás Eletronorte é uma empresa pública do setor elétrico brasileiro que atua, prioritariamente, na Amazônia Legal. Ela é subsidiária da Centrais Elétricas Brasileira – Eletrobrás, uma empresa com capital aberto que é controlada pelo Governo Federal. A empresa atua na geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, oriunda de usinas hidrelétricas e também por meio da geração térmica.

No Amapá, a Eletrobrás Eletronorte é a única empresa responsável pela geração de energia para atender as demandas do Estado. Para realizar a atividade, a empresa conta com a Usina Hidrelétrica Coaracy Nunes, a primeira usina desse tipo construída da Amazônia, além de uma usina de geração térmica, que fica no município de Santana, na região metropolitana de Macapá. Juntas, as usinas geram 78 MW para o Estado.

Além das atividades relacionadas a geração e transmissão de energia, a empresa também desenvolve atividades relacionadas a criação de tecnologias para o setor elétrico, com o intuito de diminuir os custos com a produção e a redução de impactos ao meio ambiente.

O Setor de Comunicação dentro da empresa não é uma atividade recente, ele existe desde a década de 1990 e sempre trabalhou subordinado diretamente a gerência regional da empresa. A sala do departamento localiza-se no mesmo espaço onde fica o gabinete da gerência e na atual gestão, que está à frente da Eletrobrás Eletronorte há mais de dez anos. A relação entre o gerente e a Assessoria de Comunicação, na visão do departamento, é considerada boa. O acesso ao gestor é facilitado e isso dá agilidade na resolução de pequenos problemas e direcionamento de atividades.

A acessibilidade torna possível que o departamento de comunicação da empresa apresente, com frequência, ideias de atividades e projetos que podem ser executados



pela empresa. Mas para que a ideia seja aceita, é necessária certa argumentação e fundamentação na ideia sugerida. Segundo a comunicação, a ação tem que trazer alguma melhoria no trabalho ou algum benefício para o departamento.

Entre os pontos falhos, está a dificuldade em cumprir a agenda estabelecida pela empresa. Segundo o Departamento de Comunicação, isso se deve ao fato de que, quando o gerente regional era gerente da Divisão de Transmissão, ele não tinha secretaria e acabava resolvendo e tratando tudo diretamente com os empregados. Outro problema levantado pelo setor é referente ao *feedback* das atividades que a área desenvolve. Muitas vezes o gestor da empresa apenas observa a atividade e não dá nenhum retorno durante a execução ou finalização da mesma. Apesar disso, a equipe relata que tem o apoio do mesmo para a realização das atividades.

A Empresa trabalha com Planejamento Estratégico para todas as áreas, incluindo a Comunicação. Além disso, existe a Política de Comunicação que é estabelecida e atualizada pela empresa, junto a Superintendência de Comunicação, que trabalha em consonância com todas as unidades Regionais da Eletrobrás Eletronorte. Entre as estratégias positivas implementadas pelo Departamento de Comunicação junto a gerência está a participação do gestor em um curso de *media training*⁶, que o preparou melhor para entrevistas nos meios de comunicação impressos e audiovisuais e, também, em pronunciamentos em eventos internos e externos.

Como a equipe de comunicação da empresa é composta por apenas duas pessoas, outra estratégia implementada pelo setor foi a contratação de uma empresa para prestação de serviços na área. Com isso, a variedade de serviços, a agilidade e a qualidade dos mesmos foram aumentados. Além disso, a empresa contratada disponibiliza dois profissionais, um jornalista e um analista de sistemas, que ficam dentro da Eletrobras Eletronorte e dão o suporte necessário para a realização das atividades da empresa.

O escritório regional da Eletrobras Eletronorte fica na Capital, mas a empresa possui usinas e unidades localizadas no interior do Estado, o que, por muitas vezes dificulta o compartilhamento de informações. Como forma de acabar com esse problema, o Departamento de Comunicação e a gerência regional implantou o sistema de som na empresa. Essa foi uma estratégia que deu certo, pois por meio dos

⁶ Curso voltado a empresários, políticos, artistas e demais pessoas públicas que lidam com a mídia diretamente. A ação que orienta o comportamento durante uma entrevista visa, de forma estratégica, aperfeiçoar o relacionamento do assessorado com a mídia.



equipamentos instalados no escritório regional e nas unidades distantes, possibilitou-se o acesso à informação a todos e isso incluiu também parte do quadro terceirizado, como a equipe de serviços gerais, que não possui acesso a algumas ferramentas de comunicação, como o *e-mail*.

Além do sistema de som, o departamento de comunicação é munido de outros equipamentos que dão suporte as atividades desenvolvidas pelo setor, como câmera filmadora e máquina fotográfica, até um equipamento de som volante, que dá suporte, principalmente, as atividades e campanhas realizadas no interior do Estado, como a Campanha de Prevenção de Queimadas, que é realizada junto às comunidades de entorno das Linhas de Transmissão da empresa.

O gestor funciona como um porta voz da empresa e sempre que solicitado, está concedendo entrevistas para divulgar ações e eventos relacionados a instituição. Do ponto de vista do departamento de comunicação da empresa, a preocupação maior do mesmo é na divulgação externa das atividades. Para suprir essa lacuna, o departamento trabalha na retaguarda, fazendo a divulgação interna e para tanto, utiliza os meios que a empresa disponibiliza.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de, nos últimos anos, a Comunicação ter ganhado um espaço de relevância dentro do ambiente corporativo, ainda existem muitos gargalos a serem superados. Tanto na relação direta entre o departamento e o gestor maior, quanto na relação com os demais colaboradores que compõem a empresa. Como foi observado na pesquisa, apesar de os gestores facilitarem o acesso do departamento, ainda existe um pouco de insegurança, por parte da alta gestão, em relação às sugestões de novas atividades ou procedimentos oriundos da Comunicação. Isso se deve, por várias vezes, ao fato de o gestor desconhecer a dinâmica do departamento ou até mesmo os resultados esperados, que muitas vezes são intangíveis, como reputação, imagem e credibilidade da empresa junto à sociedade e aos seus *stakeholders*.

Tanto a Eletrobrás Eletronorte, quando a Embrapa Amapá possuem uma política de comunicação sólida e estruturada, que trabalha em consonância com os objetivos estratégicos da empresa em âmbito local e nacional. Isso facilita o direcionamento, aceitação e execução de novas atividades. Apesar de os Departamentos de Comunicação das empresas pesquisadas serem estruturados, terem equipamentos e mão de obra



disponíveis para realização das atividades, questões internas, como burocracia e cultura local ainda são destacados como um empecilho para realização plena das atividades. Mas, por conta da criatividade e flexibilidade dos profissionais do setor e equipe de suporte, isso acaba sendo superado e a área de comunicação consegue, na maioria das vezes, ter êxito e alcançar o resultado esperado em todas as ações propostas.

REFERÊNCIAS

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: teoria e prática. Barueri: Manole: 2003.

CAMELO, Marjony; et al. **A Comunicação Organizacional Integrada como Diferencial Competitivo**. Disponível em < http://www.aedb.br/seget/artigos06/686_SEGET_Artigo3.pdf>
Acesso em: 09 mar 2014

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**. Porto e Meio Ambiente. V. 40, n. 6. Rio de Janeiro, nov./dez./2006.

FERNANDES, Angela. **O Diálogo nas Organizações: a ouvidoria interna sob a óptica das Relações Públicas**. 2009. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo. 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. As dimensões humanas, instrumental e estratégica da Comunicação. **Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**. São Paulo, v. 35, n. 2, junho/dezembro 2012.

MEDRANO, Jorge Arturo Vilhena. **Comunicação organizacional integrada**: alicerce intrínseco da economia de comunhão. 2007. 265 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, 2007.

MURAD, Eduardo Guerra. **Comunicação e cultura na responsabilidade social corporativa**. 2005. 189 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Cultura). Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2005.

PESSONI, Arquimedes; PORTUGAL, Kallyny Melina Thomé. A transição da comunicação corporativa: possibilidade de participação nas mídias organizacionais. **Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**. São Paulo, v. 34, n. 2, junho/dezembro 2011.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação Estratégica nas organizações?**. 2ª ed. São Paulo: Paulus, 2008.



OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Componentes da Comunicação Estratégica: uma reflexão sobre a articulação entre os aspectos teórico-conceituais e práticos.** Disponível: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/R1497-1.pdf>> Acesso em: 12 mai 2013.

REIS, Hilbert. O gerenciamento da comunicação organizacional. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/reis-hilbert-o-gerenciamento-da-comunicacao-organizacional.pdf>> Acesso em 09 jan 2014.

SOARES, Felipe Bonow. **A comunicação estratégica nas organizações e a cibercultura como ferramenta interativa.** Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2012/resumos/R7-1230-1.pdf>> Acesso em: 09 mai 2013.