

**RONALDO CORTES ALVES**

**COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL INTERNA E SUAS EVOLUÇÕES**

Prof. Paulo Negreiros Figueiredo

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação *lato sensu* em Gestão Estratégica da Ciência e Tecnologia em IPP's , Nível de Especialização do Programa FGV in company requisito para obtenção do título de especialista.

São Paulo – SP  
2010

O trabalho de conclusão de curso

## COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL INTERNA E SUAS EVOLUÇÕES

Elaborado por Ronaldo Cortes Alves e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para obtenção do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* em Gestão Estratégica da Ciência e Tecnologia em IPP's, Nível de Especialização do Programa FGV in company.

Data da aprovação: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

---

Nome do Coordenador Acadêmico

---

Paulo Negreiros Figueiredo

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	1
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	4
2.1 Comunicação Institucional	
2.1.1 Histórico	
2.2 Comunicação Institucional Interna	
2.2.1 Conceito	
2.2.1 Veículos de Comunicação interna	
2.3 Imagem e Comunicação	
2.3.1 WebTV	
2.3.1.1 Interatividade.....	17
2.3.1.2 Exemplo de WebTV corporativa: a WebTV Petrobrás	
2.3.1.3 WebTV INPE	
CONCLUSAO	
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	26

---

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Principais Veículos Disponibilizados pelas empresas em 2007

Figura 2: Comunicação interna – outros veículos

Figura 3: Acesso à intranet

Figura 4: Página inicial da WebTV INPE

---

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Problemas mais comuns dos canais de comunicação interna

---

## RESUMO

O Presente trabalho pretende verificar as vantagens da implementação de uma ferramenta de comunicação interna no INPE. A importância de uma ferramenta eficaz de comunicação interna já é de conhecimento das empresas, que passaram a perceber que seus funcionários também fazem parte de seu público alvo. A pesquisa se apóia no fato de que as ferramentas já existentes no INPE não dialogam com o seu público alvo de maneira satisfatória. A utilização de um veículo de comunicação audiovisual se mostra vantajoso na Pós-Modernidade, uma vez que a imagem muitas vezes é mais impactante que um texto. Essa ferramenta pretende ser implantada tendo como seu “local”, a intranet, outra ferramenta de comunicação extremamente utilizada pelas empresas hoje. As características da WebTV se encaixam dentro da idéia de modernidade característica de nossa sociedade, como a rapidez e a interatividade.

**Palavras-chave:** WebTV, comunicação interna, INPE, público alvo, veículo de comunicação.

## INTRODUÇÃO

O desenvolvimento dos meios de comunicação expõe diariamente as organizações à influência da opinião pública. Além disso, em uma época de concorrência acirrada, onde a disputa por mercados é cada vez maior, a manutenção de uma boa imagem tornou-se um dos elementos fundamentais no meio empresarial para a conquista e fidelização de seus clientes e diferentes públicos.

Nesse contexto, a comunicação empresarial ganhou, principalmente a partir dos anos 80 e, com mais intensidade, nos anos 90, um papel de destaque nas estratégias de relacionamento das organizações e seu público-alvo.

Hoje, a comunicação empresarial se tornou um elemento importante do processo de inteligência empresarial, uma vez que os objetivos maiores das organizações devem ser: aumentar a vantagem competitiva da empresa e consolidar sua imagem, ou reputação, perante a opinião pública.

Dessa forma, o público interno se mostra de grande importância para a empresa, uma vez que é, também, transmissor de mensagens positivas (ou negativas) sobre a empresa em que trabalha, é parte importante da opinião pública.

Para que os funcionários de uma organização se tornem comprometidos com a entrega de produtos e serviços de qualidade, precisam receber informações que lhes permitam compreender e aceitar seus papéis individuais e coletivos nesse processo, revelando ser essencial o papel da comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade.

Partindo da idéia de que a comunicação interna é de extrema importância, e que a evolução das tecnologias tem de ser acompanhada pelas empresas, este estudo foi elaborado visando a criação de uma ferramenta de tecnologia, como uma das estratégias de comunicação interna do INPE (Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais). Hoje, dentro do INPE, as possibilidades de interação e articulação entre os seus colaboradores – servidores, bolsistas, estagiários e terceirizados – são múltiplas.

Cabe aos grupos de comunicação do INPE – Comunicação Institucional e Comunicação Normativa – veicular notícias, fazer circular informações, preservar a memória organizacional, estabelecer conexões e fortalecer interações entre os diversos colaboradores que compõem a

comunidade inpeana. Para alcançar seus objetivos, estes grupos já dispõem de variados canais, tais como boletins, Internet, Intranet e revistas, entre outros, no entanto não são alcançados da maneira desejada.

A internet, apesar de não possuir em números a mesma “audiência” que a televisão, tem se tornado cada vez mais uma concorrência em potencial. O aumento do número de usuários da internet, desde a sua criação, e o aumento das horas de uso, nos mostra que se trata de um meio de comunicação a que se deve dar atenção.

A utilização de um meio de comunicação que une, imagem, áudio e textos digitais, otimiza o tempo do expectador, que a partir de informações trazidas por imagens, recorre ao texto como complementação da informação adquirida.

A escolha, então da implementação de um Sistema de TV Corporativa – WEBTV, se justifica pelo grande diferencial da WebTV: a agilidade da disseminação do conteúdo e na facilidade de uso. De suas próprias mesas e computadores, pelo navegador de Internet, todos os colaboradores poderão acionar a ferramenta a qualquer hora.

Assim, a WEBTV INPE possibilitará que a informação chegue de maneira eficaz e instantânea ao maior número de colaboradores, em um formato diferenciado, por meio da transmissão de eventos ao vivo ou programas pré-gravados. Também será uma maneira de centralizar todos os vídeos já produzidos no Instituto.

A WebTV INPE tem o objetivo de divulgar vídeos, classificados e veiculados de acordo com o seu conteúdo em quatro grandes “Programas”, com mensagens que deverão ter impacto em toda a comunidade inpeana.

A partir de bibliografia selecionada, o presente trabalho se propõe a mostrar as vantagens da implantação de uma ferramenta de comunicação interna mais atualizada, que dialogue melhor com os colaboradores da comunidade inpeana.

O presente trabalho contemplou uma pesquisa de natureza qualitativa, do tipo descritiva exploratória, utilizando como base de pesquisa levantamento bibliográfico. Tem como proposta a analisar a importância da utilização de uma ferramenta de comunicação interna que dialogue com seu público de maneira mais direta e impactante.

O estudo do tipo exploratório tem como característica buscar informações para aprofundar o conhecimento do pesquisador a respeito do problema apresentado. Tem como objetivo a formulação de um problema a ser investigado, apresentando outras funções como

refinar conceitos e enunciar questões e hipóteses que permitem uma investigação posterior. (Tripodi, Fellin e Meyer, 1981)

A avaliação qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação dos fatos e fenômenos, apresentados neste trabalho dentro de seu contexto real.

O método utilizado nesta pesquisa é o estudo de caso, que, de acordo com Yin (2001) é o mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, diante das dificuldades em relacionar o contexto e como ele age na prática. Os veículos de comunicação são inúmeros, e cabe a empresa avaliar aquele que melhor se encaixa dentro do perfil de seu público de interesse. Portanto, a análise aqui feita tem como base o INPE e seus colaboradores.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Comunicação Institucional

A palavra comunicação deriva do latim *communicare*, cujo significado é tornar comum. A comunicação institucional surge exatamente com a função de tornar mais claro o papel da empresa e, de acordo com Kunsch (2003 p. 164): “[..] está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserta.”

A comunicação institucional tem por objetivo integrar e promover o relacionamento entre a empresa e a comunidade. De acordo com Lupetti (2007), sua finalidade é conquistar confiança, a credibilidade e a simpatia dos públicos de interesse da organização. Além disso, a comunicação institucional é responsável por estabelecer um conceito público para a empresa, difundindo sua filosofia, sua missão, sua visão e seus valores.

De acordo com Nassar, Figueiredo (2006), no contexto atual, de grande competitividade entre as empresas e de uma cobrança cada vez maior por parte dos consumidores e da sociedade, a comunicação institucional se torna indispensável para o sucesso da empresa. Sua importância é estratégica para a empresa, vez que exerce uma função política, na acepção mais ampla do termo. É ela a responsável pela conquista de simpatia e credibilidade. De acordo com Torquato do Rego (apud KUNSCH, 2003, pg 164):

“A comunicação institucional objetiva conquistar simpatia, credibilidade e confiança, realizando como meta finalista, a influência político-social; utiliza para tanto, estratégias de Relações Públicas, tanto no campo empresarial como no governamental, de imprensa, publicidade, até as praticas e técnicas do *lobby*”

Segundo Kunsch (2003), a comunicação institucional está inserida no composto da comunicação organizacional integrada, sendo a responsável direta pela construção e formação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização.

A comunicação institucional, por meio das relações públicas, enfatiza os aspectos relacionados com a missão, os valores, e a filosofia da organização, é aquilo que torna a empresa consciente de si.

A comunicação institucional das empresas não está mais centrada nas comunicações de marcas e produtos, não se trata mais de uma “emissora de marcas”, a empresa se tornou “emissora de sentido”.

Segundo Kunsch (2003), isso ocorreu devido a uma progressão da comunicação institucional. As empresas passam a dar maior atenção ao emissor do discurso, que é a própria instituição

### **2.1.2 Histórico**

A expansão das empresas a partir do século XIX, conseqüência direta da Revolução Industrial ocorrida no século XVIII, fez com que ocorressem mudanças radicais no relacionamento, nas maneiras de produzir e nos processos de comercialização.

Segundo Kunsch (1997), muitos foram os fatores que contribuíram para essas mudanças. O progresso das indústrias, com a automação, propiciou uma mudança radical nas relações entre empregadores e empregados. A divisão do trabalho trouxe a necessidade de maior especialização, e com ela, a necessidade de compreender o processo como um todo. O êxodo de

pessoas do campo para a cidade ocasionou um rápido crescimento das cidades, gerando novos problemas sociais.

Ainda de acordo com Kunsch (1997), a produção em massa exigiu que as organizações se tornassem conhecidas, fazendo necessária a promoção de seus serviços e produtos. Torna-se imprescindível realizar um trabalho de comunicação mercadológica.

O desenvolvimento dos meios de comunicação de massa, fez com que as empresas prestassem mais informações a seu público. Kunsch (1997) afirma que o aparecimento da comunicação empresarial, surgiu como uma reação à imprensa sindical, fruto da conscientização gradativa do operariado.

Nesse contexto, as organizações se viram obrigadas a criar novas formas de comunicação com o público interno e externo, de maneira a compartilhar informações, tanto com seus empregados quanto com os consumidores. Surge um tipo de comunicação que assume as características de um jornalismo empresarial.

Os efeitos da Revolução Industrial ocorrida na Europa no século XVIII, só foram sentidos no Brasil a partir da década de 1930. Segundo Kunsch (1997), o surgimento do primeiro jornal de empresa do país se deu em 1925, com o pioneiro *Boletim Light*.

Mas foi a partir da década de 1950, com a constituição de 1946, que devolveu ao país os ares da democracia, e o processo de industrialização, realizado pelo presidente Juscelino Kubistchek que o jornalismo empresarial se configurou efetivamente em nosso meio. Com a política industrial desenvolvimentista de Kubistchek, muitas empresas multinacionais se estabeleceram no país, sendo responsáveis pelo desenvolvimento do mercado interno brasileiro.

As multinacionais trouxeram consigo uma cultura de valorização da comunicação, e as publicações empresariais passaram a ser vistas como algo imprescindível para o bom desenvolvimento da empresa. Além disso, muitas dessas empresas reproduziram aqui suas experiências, criando os primeiros departamentos do setor. Em 1967 é criada a Aberje – Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresas, com o objetivo de profissionalizar a produção das publicações empresariais, feitas até então de forma amadora.

Nesse contexto, de mudança na matriz produtiva brasileira e da ênfase na comunicação de marketing, surge, em 1967, a Aberje, inicialmente movida pelo objetivo humanista e de relações humanas de melhorar a comunicação voltada para o operariado, por meio de revistas e jornais bem produzidos editorial e graficamente. [Estava] entre os primeiros sonhos aberjeanos: transformar por meio de publicações o operário braçal, objeto de uma comunicação taylorista, baseada no “manda quem pode, obedece quem tem juízo”, em operário-leitor, que pudesse compreender e valorizar mensagens além dos memorandos administrativos. (NASSAR, 2001, p. 95)

Durante os anos 1970, predominam as assessorias de imprensa, quem têm a sua atuação focada no relacionamento com a imprensa econômica. Esse direcionamento é explicado em parte pelos anos de forte crescimento econômico do país, o chamado “milagre econômico”. De acordo com Kunsch (1997), foi no governo do General João Baptista de Figueiredo (1979-1984), que teve início o processo de redemocratização do Brasil. Kunsch (1997, pg 31):

Surgiu então um novo comportamento institucional, por parte tanto do governo quanto das organizações em geral. Com a liberdade de imprensa, a sociedade, que já sentia o esgotamento do autoritarismo, passou a exigir muito mais transparência. Começou-se a perceber que aquele estilo de comunicação vertical direta com o Poder Executivo, em gabinetes fechados, estava com os dias contados. Os canais tinham de ser mudados e ampliados. (KUNSCH, 1997, p. 31)

A comunicação se expande, amplia sua área de atuação, não se restringe apenas à comunicação empresarial, outras instituições como sindicatos, associações, escolas, clubes, partido políticos, passam a usar as ferramentas da comunicação.

A imagem das organizações era formada de acordo com seu relacionamento com a imprensa e o governo. É a partir da década de 1980 que isso começa a mudar. A comunicação passa a precisar de um planejamento, de acordo com as exigências da sociedade e das organizações, e é transformada em instrumento entre todos os públicos de interesse.

Para além do comprometimento com a questão econômica, as empresas passam a ser um microcosmos, uma réplica da sociedade como um todo. Com isso, foram obrigadas a sair do silêncio, a mostrarem-se como entidade com política, missão e a externarem seus objetivos e metas.

O surgimento do conceito de comunicação institucional está relacionado à necessidade de se estabelecer distinção entre ações comunicacionais não restritas ao campo mercadológico da promoção e venda de produtos, e o discurso institucional que busca modificar um comportamento, uma atitude ou a conseguir adesões a uma idéia. É neste contexto que as organizações começam a se posicionar não apenas como simples fabricantes de bens materiais, mas, antes de tudo, como sujeitos realizadores de um projeto, portanto como emissores, como parte de um processo comunicacional mais amplo.

A comunicação institucional surge com a missão de expressar aos públicos, como de fato a organização é e quer ser vista, como participa e assume responsabilidades sociais cada vez maiores e como contribui para o desenvolvimento comum de todos.

Segundo Souza (2005):

A organização torna-se “emissora de sentidos”. Para que essa mudança seja consolidada, é interessante observar a transição acerca do “local” em que a organização se posiciona. Se antes ela se expressava no “mercado de produtos”, como fabricante, agora se reporta ao “mercado de comunicação”, como portadora de um nome e de uma missão: uma instituição propriamente dita. Passar da empresa baseada na produção para a empresa fundada em um projeto orientado é uma mudança radical de concepção, necessariamente legitimada, publicizada, entendida e aceita pela maioria, o que explica a valorização da comunicação institucional.

## **2.2 Comunicação Institucional Interna**

As organizações, em geral, buscam, em um processo que vem se intensificando, “falar” de forma mais direta com seus públicos de interesse. Esses públicos podem ser estrategicamente divididos em dois grupos: o público externo, composto por consumidores e clientes, acionistas, membros da comunidade na qual se encontra a organização ou por pessoas que, de alguma forma ou por algum meio, mantêm relações com a empresa em questão; e um público interno, formado

por funcionários e pessoas que, melhor do que nenhum outro público, conhecem a organização por dentro, sua estrutura e os trâmites de produção.

Compõe ainda esse público interno, no papel de agentes agregados, famílias de funcionários e demais pessoas que convivem com os mesmos e que são diretamente influenciadas pela opinião destes em relação à empresa em que trabalham.

São as estratégias direcionadas a esse público interno justamente as que se convêm chamar de *comunicação interma*.

### 2.2.1 Conceito

De acordo com Nassar , Figueiredo (2006), a comunicação interna tem o papel de manter os funcionários sempre atualizados e alinhados às novidades, ressaltando a importância dessa ferramenta para a instituição, uma vez que a compreensão dos objetivos da empresa pelos funcionários e o seu engajamento são determinantes para o desempenho e para a imagem que os públicos externos terão da empresa.

O fato é que se torna inconcebível a idéia de uma empresa que se comunica ‘muito para fora’ (por meio de publicidade, eventos, assessoria de imprensa etc.) mas não olha para o próprio umbigo. Se o trabalhador não conhece a empresa na qual trabalha e não sabe qual a filosofia que a anima, torna-se difícil estabelecer metas e passar para os consumidores e a sociedade a imagem que se deseja. (NASSAR, FIGUEIREDO, 2006, p. 42)

Para Torquato (2004), os principais objetivos da comunicação interna devem ser gerar consentimentos e produzir aceitação, e tem como sua missão básica: “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de sua linha de produtos”. (TORQUATO, 2004, p. 54).

Essa missão, segundo Torquato (2004), será atingida pela consecução integrada de metas temporais e pela realização de objetivos como: motivar e integrar o corpo funcional na cedia de mudanças organizacionais, estabelecendo mecanismos e ferramentas de informação, persuasão e envolvimento; criar clima favorável à mudança de realidade, tornando a organização sensível às transformações; direcionar as ações para as metas principais; contribuir para a alavancagem dos potenciais humanos, construindo as bases de uma cultura pró-ativa e fundamentalmente direcionada ao foco negocial; cristalizar os ideais de inovação e mudança; criar elementos de sinergia intersetores; aperfeiçoar o processo e as técnicas operativas, por meio de comunicações claras, transparentes e ágeis; reforçar o sistema de decisão; abrir as comunicações ascendentes; despertar sentimentos de vitória e orgulho em todos os segmentos; apresentar a linha de produtos para todos os funcionários; permitir aos níveis gerenciais maior compreensão, melhor acompanhamento e interpretação das tendências sociais, e uma leitura crítica mais adequada dos cenários políticos e econômicos; oferecer maior transparência aos objetivos e às metas da organização; e exibir uma imagem forte da organização.

Essas ações devem ser executadas por meio dos canais de comunicação social da organização, que, de acordo com Torquato (2004), promovem ação de grande utilidade para o reforço e a eficácia dos programas de segurança e higiene industrial; integração interna; relações trabalhistas; desenvolvimento organizacional; aperfeiçoamento do recursos humanos; relações publicas externas; campanhas de produtividade e o controle de qualidade, entre outros.

Ainda de acordo com Torquato, os canais efetivos da comunicação social são: jornais, revistas e boletins periódicos e programas de rádio e TV em circuito interno, uma vez que se encaixam nas características que determinam a produção jornalística: a atualidade, a periodicidade, a universalidade e a difusão coletiva.

De acordo com Soares (2008), o desafio das organizações é justamente organizar a quantidade de informação produzida por ela, de maneira estruturada, com intenção, uma vez que as informações ali criadas circulam por todos os seus públicos. As organizações se deram conta de que os empregados têm o poder de contribuir, deixar de contribuir ou destruir dentro da empresa. O empregado conhece as fragilidades, os pontos fortes da organização, além de ter acesso às estratégias organizacionais e fazer parte do processo de produção, sendo uma fonte de informação para o público externo.

Segundo Soares (2008), a utilização de veículos internos, quando alinhados e estruturados á estratégia organizacional, podem contribuir com o clima interno, o alinhamento organizacional e a melhoria dos processos produtivos.

Os veículos alimentam os empregados e lideranças com informações estratégicas e de rotina das organizações, podendo, ou não, agendar o debate interno sobre assuntos em destaque. Podem, inclusive, ao incorporar as demandas, as expectativas e a ótica dos empregados, colaborar na consolidação de um modelo de gestão mais aberto e transparente. (SOARES, 2008, p. 98)

### 2.2.2 Veículos de comunicação interna

De acordo com Torquato (2004), a publicação interna é um canal que estabelece relações informais entre os empregados, por se tratar de um instrumento utilizado para resolver problemas gerados pela burocratização. É também, o único veículo de comunicação que traz mensagens cujas fontes podem ser os próprios funcionários.

<b>Canais de comunicação interna</b>	<b>Problemas mais comuns</b>
Jornais e Revistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temas muito descendentes.</li> <li>• Linguagem imprópria fria.</li> <li>• Visual inadequado.</li> <li>• Retrato pouco convincente da instituição.</li> </ul>
Boletins/folhetos/memorandos/comunicados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muito normativos.</li> <li>• Pouco envolventes.</li> <li>• Pouco explicativos.</li> <li>• Incompletos.</li> </ul>
Quadros de avisos/murais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouco atraentes.</li> <li>• Acesso precário.</li> <li>• Inatuais.</li> </ul>



Reuniões grupais/encontros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cansativas e longas.</li> <li>• Falta de clareza e de objetivos.</li> <li>• Exposições fracas.</li> <li>• Pouca motivação.</li> </ul>
Programas de “portas abertas”, caixas de sugestões, fluxo ascendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receio do poder coercitivo.</li> <li>• Incredibilidade.</li> <li>• Indefinições sobre resultados das sugestões (<i>feedback fraco</i>).</li> <li>• Pressão do grupo de referência.</li> <li>• Pressão do macroambiente.</li> </ul>
Programas de promoção profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção de determinadas categorias funcionais ou distinções salariais que geram insatisfações internas.</li> </ul>

Tabela 1: Problemas mais comuns dos canais de comunicação interna.

Fonte: Torquato, 2004, p. 58.

A importância da escolha de um veículo de comunicação interna eficiente, fica bem clara após a leitura da tabela acima. O funcionário deve se sentir mais próximo à empresa em que trabalha, entendendo sua missão e valores e se sentindo parte disso. De acordo com Soares (2008), para realizar uma boa comunicação, não basta apenas informar, uma vez que o objetivo da comunicação interna é justamente a interação, o funcionário deve se identificar com as informações transmitidas a ele, para que se fortaleça a identidade e a imagem organizacional.

Os veículos internos das empresas desempenham um papel importante nas organizações. Quando bem produzidos, estruturados e ligados aos objetivos estratégicos, conseguem cumprir o papel de porta-vozes da empresa junto ao seu público interno. E, quando trabalhados na perspectiva de ouvir o outro, retroalimentam e consolidam o discurso organizacional, ou, ainda, colaboram com o processo de mudança e evolução empresarial. A mídia interna deve ser organizada de acordo com as características da organização e de seus empregados. (SOARES, 2008, p. 105)

Ainda de acordo com Soares (2008), é importante observar os hábitos e características do público interno. Se este não tem o hábito da leitura, o ideal é buscar formas alternativas de levar a informação até ele, encontrando meios de comunicação que se aproximem dele e com os quais ele se identifica, como meios audiovisuais.

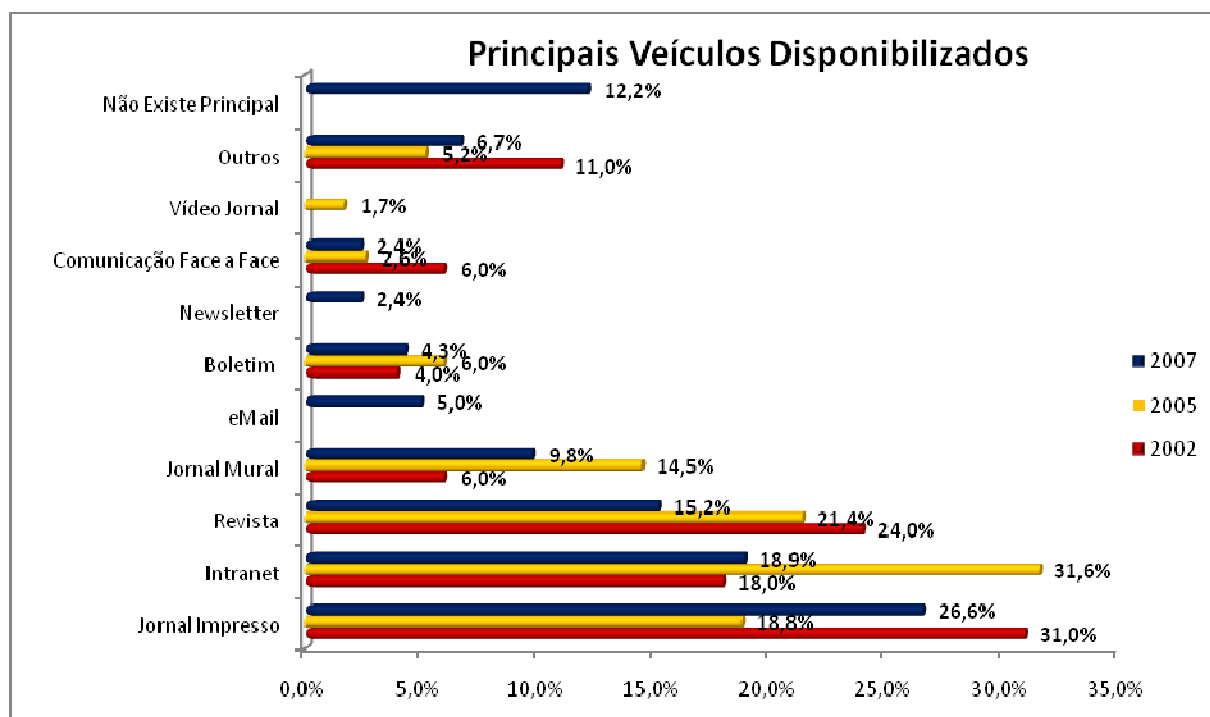


Figura 1: Principais Veículos Disponibilizados pelas empresas em 2007.

Fonte: Aberje, 2007.

Em 2005, se observa que o principal veículo interno apontado pelas empresas foi a intranet, com 31,6%, superando o jornal impresso (18,6%) em relação ao ano de 2002, se tratando de uma mudança significativa no perfil das soluções apresentadas às organizações. Em 2007, o jornal impresso é apontado como o principal veículo de Comunicação Interna por 22,6% dos entrevistados, recuperando sua posição tradicional. Isto acontece após o “boom” da intranet - percebido na pesquisa de 2005 -, que atualmente é o segundo principal veículo.

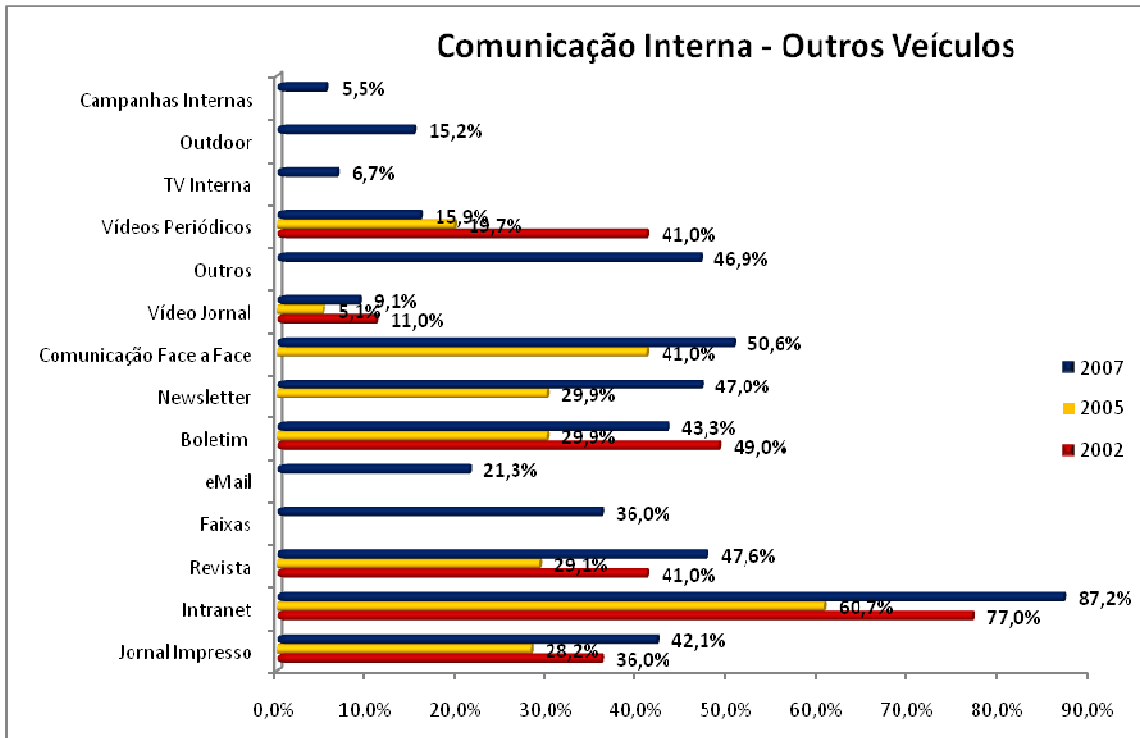


Figura 2: Comunicação interna – outros veículos  
 Fonte: Aberje, 2007.

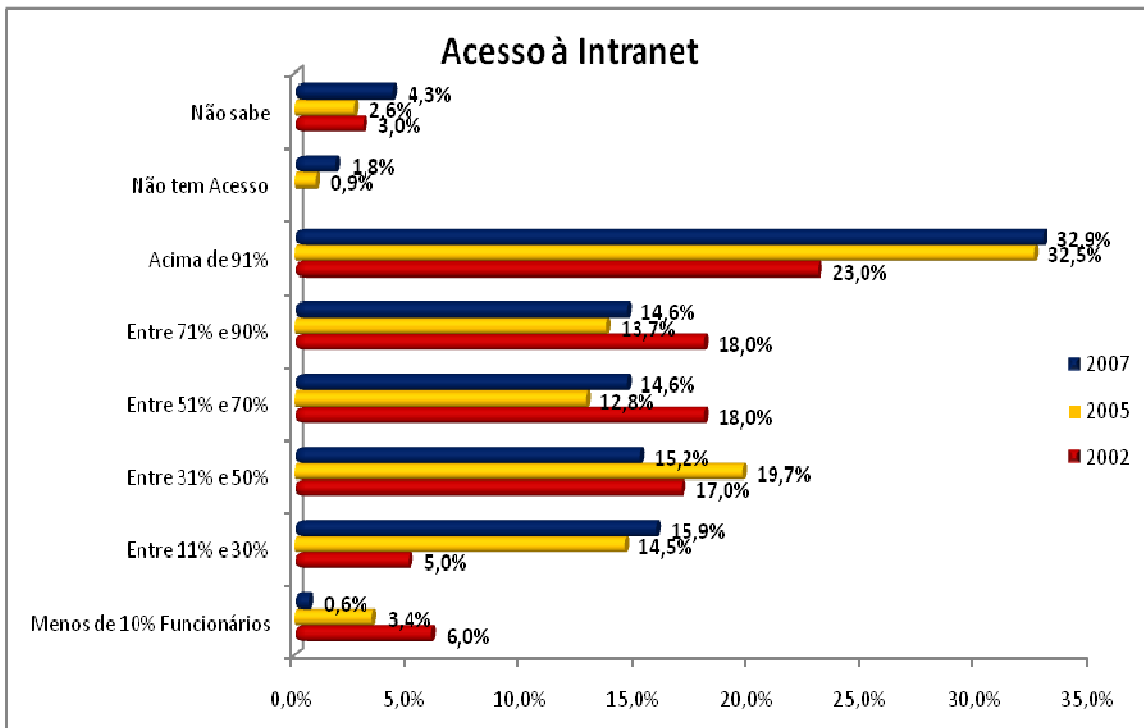


Figura 3: Acesso à intranet  
 Fonte: Aberje, 2007.

No primeiro gráfico, se observa o boom da intranet, ocorrido em 2005 e sua posterior estabilização, uma vez que o percentual obtido em 2007 (a intranet responde por 18,9% e o jornal impresso por 22,6%) não representa uma queda, mas sim uma estabilização de uso.

No segundo gráfico, notamos que Intranet e jornal mural estão presentes na grande maioria das empresas - 87,2% e 42,1%, respectivamente -, assim como revista, newsletter e boletim estão presentes em cerca de metade delas.

O terceiro gráfico apresenta o percentual aproximado de funcionários de uma empresa que têm acesso à intranet, mostrando que, apesar de estar presente em 87,2% das empresas. Apesar de o jornal impresso ter voltado a primeira colocação, o terceiro gráfico afirma que em um terço das empresas do país, 91% dos seus funcionários fazem uso da intranet. Os números da pesquisa apontam para um provável crescimento e consolidação da intranet como principal meio de comunicação interna das empresas.

### **2.3 Imagem e Comunicação**

Segundo Costa (2005), o uso das imagens na comunicação humana é explicado devido a rapidez com que processamos as informações visuais e a facilidade de arquivamento dessas imagens pela mente humana. Além disso, as linguagens visuais são universais que as verbais e as sonoras, uma vez que a capacidade de compreensão e de aproximação do homem em relação a uma imagem se dá mesmo que existam outros aspectos do contexto cultural em que foi criada que nos sejam estranhos.

A percepção visual tem tido especial importância nas mais diferentes culturas e ela divide com a audição o posto de principal instrumento cognitivo do ser humano. Essa proeminência da visão sobre os demais sentidos da espécie se deve ao desenvolvimento dos recursos mentais de processamento dos estímulos luminosos. Portanto, o que distingue nossa visão da de outros animais é o elaborado sistema de funções cerebrais que organizam os dados dos sentidos transformando-os em conhecimento, experiência e memória. (COSTA, 2005, p. 31)

Para Novaes (2005), a imagem tem um duplo papel mediador para o homem, uma vez que ela tem o poder de fazer o homem sair de si e de trazer para dentro o mundo. Por esse

motivo, favorecem, a introspecção, a memória, a identificação, em uma mistura de pensamento e emoção. Imagens, como o próprio termo diz, envolvem, mais do que o texto descritivo, a imaginação de quem as contempla. A imagem fala ao lado direito do cérebro.

As características da imagem se relacionam com a maneira que vivemos hoje em dia, principalmente aquela que se refere a velocidade. A facilidade e a rapidez com que recebemos e arquivamos as imagens na nossa mente, se encaixa na idéia contemporânea de tempo.

Ainda de acordo com Leite (2005), com a decadência da razão, princípio máximo que regia a Modernidade, ocorreu a transferência da escrita como sede única dos saberes para outras possibilidades mais lúdicas, uma vez que a escrita era o instrumento da razão moderna. A Modernidade tinha a razão como centro do entendimento sobre o mundo, o homem como centro do universo e as instituições (Igreja, Família e Escola) eram seus pilares estruturantes. A decadência desses princípios tem início com o fim da Segunda Guerra Mundial (1939-1945), diante dos holocaustos vividos por várias nações (Judeus, Russos, Ciganos), quando a sociedade ocidental se questiona a respeito dos pilares que regiam a Modernidade. A sociedade passa então a repensar a idéia de razão humana como instrumento para a paz, a igualdade e a felicidade. O questionamento em relação à racionalidade faz com que a sociedade ocidental se volte com mais força para a imagem.

Na Pós-Modernidade, período que tem início após a queda do muro de Berlim, em 1989 e que tem como característica uma sociedade pós-industrial baseada na evolução tecnológica, a noção de tempo muda, passando a ser visto não mais de forma linear e cronológica como na Modernidade, mas sim como o tempo do viver, do sentir.

(...) As experiências temporais voltam-se à subjetividade e à individualidade, características deste período diferente e paradoxal. O cronológico passa a coexistir com diversas temporalidades. Esta crise sobre o tempo cronológico tem na tecnologia importante papel mediador frente à emergência das novas temporalidades trazidas às sociedades e culturas da contemporaneidade pelos novos meios de comunicação e pelas novas redes com suas novas velocidades, sobretudo pelo desenvolvimento da cultura televisiva. Por fim, e mais radicais, pelos avanços da informática em todos os campos da vida humana. (LEITE, 2005, p. 48)

A preferência da sociedade contemporânea pela visualização da imagem em velocidade acelerada, segundo Leite (2005), teve início com a Revolução Industrial no século XVIII e sua expansão por todo o século XIX, até culminar com a proliferação dos computadores no século

XX, mais precisamente no início da década de 1980. Se observa, portando, que imagem, tempo e tecnologia andaram sempre juntos, uma vez que sociedade e imagem passam por constantes acelerações em seus processos. A evolução da tecnologia, trouxe novas maneiras de se comunicar, a fotografia analógica, por exemplo, tem sua nova versão digital, muito mais rápida que a anterior, uma vez que não necessita mais do processo de revelação, entre outros aspectos. Além disso, a televisão trouxe o programa “ao vivo”, fazendo com que o objeto e a realidade se aproximassem profundamente. A imagem se apresenta como um meio de comunicação muito eficiente em termos de velocidade, tanto no que se refere a recepção e compreensão, quanto ao tempo real propriamente dito.

Segundo Novaes (2008), o texto escrito, não encontra a mesma facilidade, uma vez que seu tempo é bem diferente. Os textos, ainda apoiados em uma estrutura de tópicos (organização política, religiosa, econômica etc.), têm uma enorme dificuldade em reconstruir a realidade investigada e propiciar ao leitor a experiência de conhecer e aproximar-se dela. Vale notar também que, de modo geral, textos remetem à autoria, ao passo que imagens são quase sempre remetidas ao referente que elas apresentam. Parece haver uma distância entre o texto e aquilo sobre o que ele fala; já as imagens estão sempre próximas do que apresentam.

Com as novas tecnologias, principalmente com o advento da internet, surgem novos meios de comunicação, integrando imagem, som e recursos multimídias. É nesse contexto que surge a WebTV.

### **2.3.1 WebTV**

De acordo com Amaral (2004), a TV foi o meio de comunicação mais difundido no século XX. O surgimento da internet foi, no entanto, o fenômeno tecnológico mais surpreendente do final do século XX, e, durante as últimas décadas desse século, o número de pessoas que acessavam a internet dobrava a cada mês. A WebTV se caracteriza por ser uma tecnologia que une diversas outras (difusão de sons e imagens através de um computador). Essa vocação multimídia da Web, encontrava obstáculos quanto a adequação dos formatos de áudio e vídeo, problema que foi resolvido com o conceito de *mídia streaming*, em

que o arquivo é executado à medida que é transferido para o computador, evitando a espera pelo *download*.

Outra característica da WebTV é o seu local de execução: a internet. Com o advento dessa nova tecnologia, que surpreendeu o mundo, o conceito de tempo sofreu nova aceleração. A simultaneidade própria dessa veículo e a velocidade com que as coisas ali acontecem, fazem com que seu uso seja cada vez mais disseminado, uma vez que o tempo é o imperativo da Pós-modernidade. Além disso, na WebTV existe a possibilidade de escolha por conta do telespectador, sendo uma de suas principais vantagens. A interatividade, a auto programação e a possibilidade de seleção de programas a que o telespectador internauta pretende assistir em determinado espaço de tempo, torna este um meio de comunicação personalizado, em que cada pessoa pode compor seu próprio canal, com seus programas preferidos, devidamente selecionados.

Na virada do século a WebTV poderia representar a mais nova forma de “reinvenção” da televisão, levando às últimas conseqüências a características testemunhal da TV na medida em que, somando tecnologias como computador, linha telefônica e satélites, permite ao cidadão comum (...) não somente ver os fatos ao mesmo tempo em que acontecem em qualquer parte do planeta (tempo real) mas vê-los quando quiser, adequando a mídia ao seu próprio tempo, como também interagir com eles sem sair de sua própria casa. (AMARAL, 2004, p. 104).

Ainda de acordo com Amaral (2004), quem assiste à televisão ainda é apenas consumidor, sem muito direito de participar, escolher ou criticar seus programas. A utilização de uma ferramenta de comunicação com a WebTV, dá ao internauta-telespectador uma liberdade, uma vez que este pode assistir aos vídeos na seqüência que preferir, na medida que, diferente de uma televisão comum, não tem seu conteúdo determinado por critérios editoriais fechados, não existe uma ordem pré-estabelecida.

### **2.3.1.1 Interatividade**

Segundo Andrade (2009), o a palavra interatividade significa uma ação recíproca entre sujeitos da comunicação, uma vez que *inter* se refere ao produto do dialogo (a mensagem), e *atividade* se refere a *ação*. De modo geral, interagir é a possibilidade de intervenção, é a ação do

receptor em agir e modificar a mensagem que está recendo do emissor. Na interatividade, o emissor pode virar receptor e vice e versa, em uma ação imediata, instantânea.

Se pensarmos em termos de interatividade dos meios de comunicação, estamos pensando em uma relação bidirecional, de interação entre homem e máquina. Essa nova situação, altera o status do receptor, ao retirá-lo de sua situação passiva, uma vez que tem a possibilidade de realizar uma ação, não estando mais na situação passiva de receptor.

De acordo com Amaral (2004), a internet cria a possibilidade de um espaço público democrático, e se trata da primeira ferramenta de comunicação une tecnologia e mídia, trazendo a interatividade para um veículo de comunicação. A internet foi o ambiente que a interatividade encontrou para que os processos envolvidos fossem disponibilizados de forma simultânea, exatamente por conta da união entre tecnologia e mídia.

A internet surge como algo em comum entre veículos de comunicação e tecnologias mediadoras, ocupando-os com dada validade. É o núcleo da fusão desta aproximação entre veículo e tecnologia. Visando a funcionalidade dos veículos de maneira indissociável das tecnologias mediadoras, a internet apresenta-se como o lugar onde as características convergem, onde o modo de funcionamento no mercado de mensagens é completo. A internet deve ser entendida como tecnologia e veículo na mesma medida, no mesmo ponto, no mesmo aparelho, no mesmo local. (ANDRADE, 2009, p. 210).

### **2.3.1.2 Exemplo de utilização de WebTV corporativa: a WebTV Petrobrás**

A WebTV Petrobrás foi selecionada como *benchmark*, por ser um projeto que foi continuamente crescendo em organização e maturidade dentro da empresa desde o início de sua implantação – ela completará seis anos no próximo mês de outubro – e também por ser referência internacional sobre tecnologia de TV corporativa via internet.

Ao final do primeiro ano de sua implantação, em 2003, todo o conteúdo da já existente TV Corporativa foi adaptado para transmissão via Internet. No segundo ano, a Petrobrás já produzia conteúdo diferenciado e quatro canais específicos para a WebTV: Universidade Petrobrás, Universidade ao Vivo, Panorama Petrobrás e Eventos em Foco.

Para que essa ferramenta seja mais funcional, análises de audiência e pesquisas de opinião são frequentemente realizadas para que os ajustes e aperfeiçoamentos necessários sejam



feitos, de modo que a WebTV esteja sempre cada vez mais próxima da força de trabalho. Além disso, a empresa mantém-se sempre atualizada. Participa de seminários por meio dos quais compartilha tecnologias e tendências no setor de implementação da WebTV, para saber para onde caminhar e conhecer as melhores práticas. A iniciativa atinge mais de setenta mil colaboradores e tornou possível integrar as informações entre as diversas unidades. Como relevantes resultados, podem-se citar o aumento de produtividade e a redução de custos com programas de capacitação. Por todas as características acima citadas, a WebTV Petrobrás deverá servir como modelo de excelência para a equipe de gestão responsável pela implantação da WebTV INPE.

De acordo com dados da Petrobrás, o diferencial da WebTV está no alcance e facilidade de disseminação de conteúdo. A TV corporativa exige a criação de um ambiente para ser o ponto de presença na empresa, onde os funcionários possam se reunir, diferente da WebTV. Além disso, o gasto da implantação é diluído, já que a rede por onde passa o conteúdo também pode ser utilizada para outras funções.

### **2.3.1.3 WebTV INPE**

A WebTV INPE consiste em um projeto para a área de comunicação do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), como uma rede exclusiva de TV do INPE, disponível na Intranet, transmitindo uma grade de programação variada de interesse da comunidade inpeana. A idéia é ter na Intranet do Instituto um link para a WebTV INPE, que transmitirá em vídeo diversos materiais pré-gravados, organizados em quatro grandes “Programas”, bem como eventos ao vivo, sobre assuntos de interesse da comunidade inpeana. Dentre os conteúdos, podemos citar:

- pronunciamentos do Diretor e de outras autoridades do INPE, que devem ser de conhecimento de todos;
- orientações estratégicas (gerenciais, missão, visão, metas) e divulgação de comunicados internos, que também devem ser de conhecimento de todos; □
- divulgação de novos projetos, produtos e serviços; □
- vídeos institucionais das diversas áreas do INPE, mostrando seu potencial, os trabalhos

desenvolvidos e os resultados alcançados;

- vídeos do tipo “how to”, que orientarão como elaborar processos administrativos, tais como requisições de compras, solicitações de diárias, solicitações de capacitação, e que serão produzidos com os próprios “atores do INPE”, ou seja, colaboradores que mais têm contato com determinados processos.

A WebTV terá alcance amplo, disponível para todos os computadores conectados à Intranet do INPE, compatível com qualquer navegador e plataforma, e garantirá permanente acessibilidade ao conteúdo das mídias produzidas, que estarão disponíveis em um Banco Digital de Vídeos (BDV). O público alvo da WebTV serão os colaboradores de todas as unidades do INPE, ou seja, São José dos Campos (SP), Cachoeira Paulista (SP), Atibaia (SP), São Paulo (SP), Cuiabá (MT), Brasília (DF), São Martinho da Serra (RS), Santa Maria (RS), São Luís (MA), Alcântara (MA), Eusébio (CE), Natal (RN) e Belém (PA). Consideram-se colaboradores os servidores, bolsistas, estagiários e terceirizados do Instituto.

Além disso, apesar de o INPE já possuir inúmeros vídeos institucionais, como por exemplo, o de Mudanças Ambientais Globais, disponível no site do Centro de Previsão de Tempo e Estudos Climáticos (CPTEC), ou ainda os vídeos institucionais da Coordenação-Geral de Observação da Terra (OBT), não existe ainda uma ferramenta que centralize todos eles e a WebTV será uma forma de organizar todo o acervo. A ferramenta ainda apresenta como vantagem, a redução de custos, pois os dirigentes e gestores poderão se comunicar com os membros de suas equipes que se encontram espalhados pelas diversas unidades do Instituto, sem que ninguém precise sair do seu local de trabalho. Ademais, a WebTV implicará na diminuição da necessidade de impressão.

A equipe que sugere este plano de negócio é composta por servidores do próprio INPE. São eles: Caroline Maki Takahashi e Ronaldo Duarte Ferreira, do Serviço de Controle de Orçamento e Finanças (SOF), Fabio França Santos, da Direção (DIR), José Agnaldo Pereira Leite Junior, da Divisão de Gestão de Pessoas (DGP), Priscila Custódio de Matos, do Laboratório de Integração e Testes (LIT) e Ronaldo Cortes Alves, do Serviço de Infraestrutura Administrativa (SIA).

Os servidores têm um perfil diversificado, porém atualmente a maioria trabalha na área de gestão do Instituto, sendo que muitos são responsáveis por atuar em processos administrativos.

Considerando que o INPE é uma unidade de pesquisa do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) e é classificado como um órgão da Administração Pública Direta, não tendo, portanto, foco na geração de recursos públicos para os cofres do Governo Federal, este plano não leva à geração de receitas financeiras, pelo menos com a atual figura jurídica do Instituto.

Neste sentido, o retorno para o INPE será na melhoria da agilidade e da eficiência de sua comunicação interna, intraorganizacional.

#### **2.3.1.3.1 Programação**

Muitas empresas possuem a TV Corporativa, que consiste em utilizar televisores em ambientes estratégicos, de grande movimentação de pessoas, em salas de espera, ou ainda em pontos de presença onde os funcionários possam se reunir. Contudo, o projeto apresentado tem como produto a WebTV, uma evolução do conceito de TV Corporativa, que será disponibilizada na Intranet do INPE.

A WebTV INPE tem o objetivo de divulgar vídeos, classificados e veiculados de acordo com o seu conteúdo em quatro grandes “Programas”, com mensagens que deverão ter impacto em toda a comunidade inpeana. Vídeos previamente produzidos de acordo com necessidades específicas serão exibidos na WebTV através de uma playlist preparada pelo administrador de cada “Programa”.

Além disso, a WebTV INPE tornará possível a transmissão de eventos (live streaming), como palestras e seminários realizados no Instituto, em tempo real, a qualquer momento da programação, sendo que a playlist original voltará a ser veiculada do local em que parou assim que a inserção ao vivo terminar. Não haverá periodicidade de exibições ao vivo, ocorrendo conforme a programação de eventos do INPE. No entanto, as exibições ao vivo serão comunicadas com antecedência de 24 h, por e-mail, a todos os colaboradores do Instituto.

Os quatro grandes “Programas” serão exibidos no Portal da WebTV INPE de segunda a sexta-feira, das 9h às 9h30 e das 14 h às 14 h e 30. Ademais, todos eles ficarão armazenados no Banco Digital de Vídeos (BDV) para os colaboradores que desejarem resgatar algum material.

O Portal da WebTV INPE tem várias características que remetem ao INPE, principalmente nas cores e nas imagens. As imagens, por exemplo, identificam a ligação entre o INPE e as suas principais atividades.

No canto superior esquerdo, está localizado o logotipo da WebTV INPE. Na parte esquerda do Portal, há uma tela de televisão, onde serão exibidos os vídeos. Nesta tela, existem ferramentas para que o usuário possa: aumentar ou diminuir o volume; visualizar o vídeo em tela cheia; postar um comentário; avaliar o vídeo( estrelas); enviar o vídeo para algum colaborador. Na parte direita do Portal, estão os links para os quatro “Programas” a seguir descritos. Clicando em qualquer um deles, aparece a relação dos vídeos disponíveis, caso o acesso se dê em horário que não haja programação definida, ou automaticamente é carregado o vídeo que está sendo transmitido naquele momento.

Quando o usuário passa o mouse por cima do vídeo, aparece um balão com o resumo do conteúdo.



Figura 4: Página inicial da WebTV INPE

### Programa INPE no ar:

Com investimento maior, envolvendo filmagens em diferentes lugares e edições personalizadas, este programa consiste em vídeos com pronunciamentos do Diretor do INPE, Assessores e Assistentes do Diretor, Chefe de Gabinete, Coordenadores-Gerais, Coordenadores, Gerentes de Programas Internos, Chefes de Centros, Laboratórios, Divisões, Serviços e Setores,

além de outras lideranças do INPE.

Além dos pronunciamentos, também serão veiculados vídeos institucionais sobre: o INPE, a Coordenação-Geral de Engenharia e Tecnologias Espaciais (ETE), a Coordenação-Geral de Observação da Terra (OBT), a Coordenação-Geral de Ciências Espaciais e Atmosféricas (CEA), o Centro de Previsão de Tempo e Estudos Climáticos (CPTEC), a Coordenação de Laboratórios Associados (CTE), o Centro de Ciência do Sistema Terrestre (CST), bem como demais Centros, Laboratórios, Serviços, Setores e Programas Internos do INPE.

#### Programa Conversando com você:

Com investimento médio, pois não exige muitos recursos, este programa consiste de vídeos “how to”, isto é, o passo a passo de como montar processos administrativos. Estes vídeos serão curtos, de duração não superior a 10 minutos, e serão elaborados de colaborador para colaborador, ou seja, uma comunicação horizontal. Um exemplo de vídeo é um servidor que conhece bastante de solicitações de diárias. Este servidor será o ator principal na elaboração de um vídeo explicando como montar este processo administrativo.

São exemplos de outros vídeos *how to*:

- Como elaborar uma requisição de compras;
- Como elaborar uma pesquisa de Mercado (três cotações para compras);
- Como elaborar uma solicitação de capacitação;
- Como elaborar a fiscalização e execução de um contrato;
- Como funciona o Plano Plurianual (PPA);
- Como montar uma Comissão de Sindicância;
- Como formatar uma tese ou dissertação de Pós-Graduação do INPE;
- Como funcionam os Institutos do MCT, a NASA e a CAST;
- Como é executado o Planejamento Estratégico e o Plano Diretor do INPE;
- Como funciona o novo Modelo de Gestão do INPE;
- Como evitar erros típicos que o núcleo de Assessoramento Jurídico (NAJ) da Advocacia Geral da União (AGU) aponta nos processos do INPE;

- Como deve proceder um Chefe quando assume uma área.

#### Programa Café Expresso:

Com investimento baixo, pois se trata basicamente de áudio, este programa consiste em vídeos com apenas uma imagem estática de fundo. Haverá, junto a esta imagem estática, a foto do servidor que estará sendo entrevistado. Neste produto, o predomínio é da voz e a foto do servidor é para que o telespectador memorize quem é o entrevistado, podendo procurá-lo caso haja necessidade.

#### Programa Em Dia com o INPE:

Com investimento muito baixo, consiste em vídeos com qualidade caseira. Neste programa, o próprio entrevistador, utilizando uma câmera de vídeo convencional, fará a filmagem de colaboradores que estarão envolvidos em assuntos que trarão impacto para o INPE. Para ilustrar um exemplo, um servidor do ambulatório do INPE pode ser filmado no próprio ambulatório, ou no estacionamento do INPE, por outro colaborador do INPE, de uma maneira bastante informal, destacando os cuidados que todos da comunidade devem ter com o vírus da influenza A (H1N1).

Este programa visa veicular vídeos urgentes que não terão tempo suficiente para uma elaboração mais detalhada.

## CONCLUSAO

A comunicação interna mostrou, nos últimos anos, que é de extrema importância para o bom relacionamento da empresa com as pessoas que ali trabalham. O público alvo não pode ser apenas o externo. Com o avanço da tecnologia, as possibilidades de ferramentas para realizar a comunicação (interna ou externa) aumentam cada vez mais, e cabe as empresas encontrar qual (ou quais) a melhor ferramenta para se comunicar com o seu público de interesse.

No mundo em que vivemos hoje, o tempo é um imperativo, e a tecnologia acaba pondo em prática nosso conceito de tempo. Os novos meios de comunicação são um reflexo dessa união de velocidade e tecnologia. A utilização da imagem como mensagem, tão comum na contemporaneidade, agiliza o processo de recebimento da mensagem, aproximando o receptor da realidade ali apresentada, conforme afirma Leite (2005).

No final do século XX, surge a internet, que une o meio e a tecnologia. A partir daí, as possibilidades de interação daqueles que recebem a mensagem modificou a maneira de transmissão dos conteúdos. Além disso, o conceito de velocidade, que é sua característica, também se modificou, com a idéia de simultaneidade, que, apesar de já ter sido inserida na vida do homem moderno com a transmissão ao vivo da televisão, se intensificou.

Para que um veículo de comunicação cumpra sua função, a união desses conceitos se mostra vantajosa, pois com a quantidade de informações presentes no mundo, hoje, as mensagens devem ser transmitidas de forma mais clara e objetiva possível, sem que o interesse do receptor seja diluído em meio a esse turbilhão de informações.

No INPE (Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais), as ferramentas utilizadas para a comunicação entre seus colaboradores são múltiplas, mas as mensagens não chegam ao receptor de forma organizada. A idéia de implantação de um veículo que atinja o público alvo de maneira satisfatória se mostra importante, uma vez que para que um funcionário se sinta parte do todo, deve compreender a missão e os valores da instituição onde trabalha. As características da WebTV (facilidade, interatividade, agilidade) se encaixam no perfil da comunidade inpeana, que poderá acessar de seus computadores, através da intranet, os programas produzidos na ordem e no momento que desejarem, de maneira clara e objetiva.

Essa ferramenta, se mostra mais eficaz que uma TV Corporativa justamente pela possibilidade de acesso fácil e por ser interativa, dando ao telespectador a possibilidade de escolha, uma vez que os programas estarão disponíveis *on demand*, ou seja, de acordo com o gosto do receptor, que não precisará sair de seu lugar de trabalho para acessar as informações ali presentes.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ABERJE. **Pesquisa de Comunicação interna 2007**: Dados comparativos 2002, 2005, 2007. Instituto ABERJE de Pesquisa. Disponível em: <[www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br)>. Acesso em: 21 jul. 2010.

AMARAL, Neusa Maria. **Televisão e telejornalismo: do analógico ao virtual**. Dissertação apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

ANDRADE, Matheus José Pessoa. **Interatividades na mídia**. In: Mídias digitais & Interatividade. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2009.

COSTA, Cristina. **Educação, imagem e mídias**. São Paulo: Cortez, 2005.

KELLER, Kátia. **Comunicação organizacional, sobrevivência empresarial**. Jundiaí: Editora Literarte, 2005.

INPE- Instituto de Pesquisas Espaciais. Disponível em: <<http://www.inpe.br/>>. Acesso em: 13 jul. 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico e excelência da comunicação**. In: Obtendo resultados com relações públicas. São Paulo: Pioneira, 1997.

LEITE, Marcelo Henrique. **Imagem virtual e os paradoxos do tempo**: a imagem e a cultura na contemporaneidade. Dissertação de mestrado apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MEDRANO, Jorge Arturo Villena. **Comunicação Organizacional integrada**: alicerce intrínseco da economia de comunhão. Tese de Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

NASSAR, Paulo. **Comunicação e Organizações brasileiras nos anos 1970**: Estudo de Caso sobre o papel da ABERJE, no período 1967-1983, para a definição de um primeiro paradigma para a Comunicação Organizacional brasileira. Dissertação do curso de Pós-Graduação em

Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.

NASSAR, Paulo, FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 2006.

NOVAES, Sylvia Caiuby. **Imagem, magia e imaginação**: desafios ao texto antropológico. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-93132008000200007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-93132008000200007)>. Acesso em: 17 jul. 2010.

PROJETO PETROBRAS. Disponível em: <<http://www.petrobras.tv>>. Acesso em: 14 jul. 2010.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TRIPODI, Tony; FELLIN, Phillip.; MEYER, Henry. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora, 1981.

SOARES, Paulo Henrique Leal. **Mídia Organizacional: o agendamento estratégico**. In: NASSAR, Paulo (org). **Comunicação interna: A força das empresas**. São Paulo: Aberje, 2008. Vol. 4.

SOUZA, Gisela Maria Santos de. **Cibercultura, Imagem Institucional e Comércio Eletrônico na construção de novos hábitos de consumo**. Dissertação (Mestrado em Relações Públicas, Propaganda e Turismo) Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.

YIN, R. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 2ª edição.