



## **A comunicação interna em departamentos de jornalismo: um estudo em emissoras de redes de televisão aberta brasileiras<sup>1</sup>**

Ana Flávia Sípoli Cól<sup>2</sup>

Maria Cristina Gobbi<sup>3</sup>

Universidade Estadual Paulista – Unesp (Campus de Bauru)

### **Resumo**

As estratégias de comunicação interna viabilizam e são capazes de melhorar a relação entre organização e colaboradores, que compõem um dos principais públicos das empresas. Essas estratégias, sem dúvida, podem gerar importantes contribuições para as organizações jornalísticas, estimulando à construção do conhecimento para enfrentar os desafios contemporâneos. Contudo, ainda é preciso despertá-las para a importância de investir nessa área e buscar os melhores caminhos para realizar uma tarefa nem sempre fácil: “fazer” comunicação direcionada para os comunicadores.

**Palavras-chave:** Comunicação interna; Jornalismo; Mídia Televisiva.

As condições sociais e de mercado atuais ajudam a perceber o impacto positivo da comunicação organizacional para o sucesso de empresas em diversos segmentos. Ações planejadas e integradas de comunicação contribuem para consolidação de redes de relacionamento sólidas com os públicos-alvo, que garantem desde ambientes de trabalho mais produtivos e inventivos, até o fortalecimento da imagem e da marca.

A despeito do retorno que essa área ofereça, a mesma enfrenta inúmeros desafios dentro das organizações. A começar pela obtenção de fomento para atuar de maneira realmente estratégica, nos moldes já defendidos por autores da área, a exemplo de Kunsch (2003). Existe ainda resistência para compressão da comunicação

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional (Divisão Temática 3), do IX Encontro dos Grupos/Núcleos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Ana Flávia Sípoli Cól é jornalista, mestranda da Pós-graduação em Comunicação Midiática da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, da UNESP- Campus de Bauru. Com apoio da FAPESP (Processo nº 08/56865-1), realiza pesquisa sobre o “Impacto das condutas de gestão da informação na comunicação interna em departamentos de jornalismo de emissoras regionais de televisão aberta brasileiras”.

<sup>3</sup> Maria Cristina Gobbi é Pós-Doutora pelo Prolam-USP (Universidade de São Paulo – Brasil), Doutora em Comunicação pela Universidade Metodista de São Paulo (Umesp), Diretora-suplente da Cátedra Unesco de Comunicação. Professora do programa Pós-Graduação Stricto Sensu em TV Digital e Comunicação Midiática da Unesp de Bauru. Coordenadora do Grupo de Pesquisa Pensamento Comunicacional Latino-Americano e Comunicação Digital e Interfaces Culturais na América do CNPq. Diretora de Documentação e coordenadora do GP “Mídia, Cultura e Tecnologias Digitais na América Latina” da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom), além de orientadora do projeto de pesquisa. Home Page: [www.gobbi.pro.br](http://www.gobbi.pro.br) e [www.pcla.pro.br](http://www.pcla.pro.br); e-mail: [mcgobbi@terra.com.br](mailto:mcgobbi@terra.com.br); [mcgobbi@faac.unesp.br](mailto:mcgobbi@faac.unesp.br).

organizacional enquanto processo e não apenas como mera ferramenta, isto é, mecânica e até reprodutora das relações de poder já existentes dentro de muitas empresas. Isso, especialmente no que tange à comunicação interna, que é permeada por relações hierárquicas e de poder, muitas vezes complexas, entre superiores e subordinados, e que já assumiu caráter excessivamente instrumental e funcional nas empresas (KUNSCH, 2008b, p.171).

Em suma, repensar o processo comunicacional sob novos paradigmas integra a gama de responsabilidades de comunicadores atuando em organizações, tanto quanto faz parte da preocupação de profissionais em outras áreas da comunicação, como a midiática, por exemplo. Junto à revolução da informação na sociedade contemporânea, e até por consequência de seu estímulo, emergem cidadãos/consumidores que não se comportam como receptores passivos e, ao contrário, assumem espaço enquanto usuários e sujeitos-interagentes.

Estar mais informado, não quer dizer ser melhor informado, mas produz efeitos como aumento de repertório, “possibilitando a produção de outros sentidos e a construção de versões diversas sobre si e o mundo a sua volta” (OLIVEIRA;CAETANO DE PAULA, 2008, p.100). Esse contexto torna obsoleto o processo comunicativo mecânico e altera a dinâmica das relações sociais e organizacionais.

Dáí motiva-se a busca por novos caminhos para a comunicação organizacional e a interna. Fausto Neto (2008), por exemplo, critica a atuação dessa área como “radar” da organização e defende a instituição de novas formas de escuta, voltadas para a compreensão e não regulação de sentidos. De modo semelhante, Freitas (2008a) e Marchiori (2008b) argumentam sobre a necessidade de estimular à liderança participativa e, com isso, o diálogo dentro das organizações, extrapolando o investimento único em veículos.

Todos esses desafios de comunicação interna estão presentes em empresas jornalísticas, que gerenciam diariamente grandes volumes de informação a serem tratados e distribuídos para o público-externo. Para pensar a comunicação/informação produzida para o espectador, sem dúvida, baseando-se nos pressupostos teóricos da comunicação organizacional, é fundamental pensar em estratégias de comunicação internas adaptadas à realidade cultural dessas empresas.

O interesse em analisar estratégias de comunicação voltadas para empresas e profissionais da própria área de comunicação motiva a realização de uma pesquisa de mestrado sobre a comunicação interna em departamentos de jornalismo de emissoras de televisão\*. A mídia televisiva foi escolhida justamente pelo fato de ser uma das mais populares fontes de informação e entretenimento do país (FLORISBAL, 1995). Como parte dessa pesquisa, foram entrevistados gestores das seguintes afiliadas: RPC TV Cultura, RICTV Maringá e TV Tibagi. Todas estão localizadas em Maringá, no noroeste do Estado do Paraná. Foram entrevistados os diretores dessas emissoras, chefes dos departamentos de jornalismo e outros gestores, quando ligados à área de comunicação organizacional ou interna na emissora ou na empresa (grupo) a que pertence.

A partir de uma primeira análise dessas respostas é possível observar o quanto essas organizações precisam caminhar no que diz respeito a suas estruturas de comunicação organizacional interna. Até mesmo para enfrentar o desafio de “fazer comunicação” para comunicadores. De modo que encontrar caminhos para lidar com a cultura do jornalista, enquanto profissional, pode ser um dos fatores imprescindíveis, e ao mesmo tempo difíceis, dentro do processo de comunicação nessas organizações.

Ante de prosseguir, apresenta-se brevemente as empresas pesquisadas. A RPC TV Cultura é afiliada da Rede Globo e está há 34 anos no mercado. Pertence a Rede Paranaense de Comunicação (RPC), que reúne outras sete emissoras no Estado, dois jornais, duas rádios, e um portal de Internet. A RICTV Maringá é afiliada da Rede Record e está há 21 anos no mercado. Pertence a Rede Independência de Comunicação (RIC), que reúne outras três emissoras no Paraná, seis em Santa Catarina, além de emissoras de rádio, jornais, portal de Internet e uma revista jovem, a Its. A TV Tibagi, retransmite o SBT e está há 40 anos no mercado. Há pouco mais de um ano foi comprada pela Rede Massa, que concentra mais três emissoras de televisão no Paraná, emissoras de rádio, e faz parte do Grupo Massa, uma *holding* cujo proprietário é o empresário Carlos Massa, o Ratinho. As duas últimas emissoras investem em jornalismo há menos de um ano, diferente da RPC TV Cultura, que já possui mais tradição nesse tipo de cobertura na cidade.



### **Comunicação interna**

As emissoras pesquisadas apresentam realidades bastante diversas entre si, desde o ponto de vista do modelo de negócios adotado até suas realidades que vivenciam em termos de comunicação interna. Nesse quesito, uma tem problemas para as quais as outras tem soluções possíveis e vice-versa. Em algumas existem veículos, mas não são tão efetivos; em outra as formas são poucas, mas efetivas, entretanto há problemas de liderança; numa terceira, a relação líder-liderado é satisfatória, mas a comunicação funciona excessivamente na informalidade, sem estabelecimento de formas.

A partir das semelhanças e diferenças entre essas realidades, o que se nota são necessidades de comunicação interna em pelo menos três níveis, que são: a comunicação empresa x departamentos de jornalismo; entre departamento de jornalismo de uma mesma rede; e dentro departamento de jornalismo propriamente.

Esses três âmbitos citados aparecem em várias respostas, especialmente naquelas que trataram sobre a comunicação interna no departamento de jornalismo e sobre sugestões de melhoria para a comunicação interna,

Entre os motivos pelos quais os gestores consideram a comunicação interna como “extremamente importante” para os departamentos de jornalismo, por exemplo, estão:

- possibilidade de integrar o departamento de jornalismo à empresa;
- integrar os colaboradores desse departamento entre si;
- importante por estimular clima de mais confiança e melhor o relacionamento;
- importante por melhorar a qualidade do trabalho individual e em equipe, o que impacta a qualidade do telejornal;
- importante por se confundir com o próprio processo de produção jornalística;
- e ainda por ser uma ferramenta para tirar dúvidas, otimizando tempo e esforço, para equipes enxutas.

Obviamente o fato de os entrevistados apresentarem essas concepções a respeito da importância da comunicação, isso não significa que, na prática, ela esteja fomentando esses resultados. A maioria deles considerou que a comunicação interna atende parcialmente as necessidades de informação nessas emissoras e departamentos. A justificativa para essa opinião aponta para a existência de problemas em relação à



empresa, como decisões corporativas impositivas, e ainda para possíveis problemas de liderança dentro dos departamentos. Aparecem também comentários sobre as dificuldades de atingir os departamentos de jornalismo por meio dos veículos de comunicação adotados na empresa, em virtude de barreiras criadas pela maneira de o jornalista ser e pensar.

Apenas um diretor considerou que a comunicação atende completamente as necessidades de informação, em virtude, de achar que as conversas informais e a definição de processos de produção organizados contribuam para tanto. Houve um outro diretor, que considerou que a comunicação interna tem melhorado com adoção de ferramentas, como MSN, celulares e informatização. E apontou ainda, o fato de o jornalista perceber aos poucos que o processo de comunicação não é apenas aquele que ele está apto a executar, buscando interagir mais (principalmente editores-chefe) com a empresa, o que também tem facilitado.

Por último, entre as sugestões de melhoria para aperfeiçoar a troca de informações na comunicação interna dentro desses departamentos, são apresentadas sugestões de realização de pesquisas para compreender melhor quais são e como se dão as falhas de comunicação nos departamentos. Bem como, sugere-se promoção de maior integração entre equipes dos diferentes departamentos de jornalismo da rede (da afiliada estuda com outras) e ainda aponta-se a necessidade de as pessoas estarem imbuídas do espírito de participação, o que para uns depende de bom-senso ou atitude pessoal e para outros poderia ser estimulada por atividades de Recursos Humanos.

Vale apontar que são justamente sobre essas dificuldades de comunicação que os gestores têm mais dificuldade de tratar, justamente pela subjetividade. A pesquisa com os gestores também aponta fortemente a característica do profissional jornalista como fator como forte variável interveniente desse processo como será tratado no próximo tópico.

### **Comunicação em três âmbitos**

Pensar a comunicação interna do ponto de vista da empresa para com seus departamentos, inclusive, o de jornalismo, passa necessariamente por compreender que a empresa jornalística tem, por si só, uma natureza multicultural, como aponta o professor João Bosco Lodi a seguir:

A empresa jornalística é, por natureza, multicultural. Não adianta querer fazer uma administração de pessoal uniforme, tanto para o funcionário da gráfica quanto para o jornalista. Isso é tão perceptível em uma empresa jornalística que o problema explica-se por is mesmo. O negócio ‘notícia’ é diferente, mas o processo de produção da notícia segue alguns princípios universais. Então, há necessidade de alguma organização do sistema para que a coisa não fique caótica, mas se formos discutir tal especificidade caímos num quase academicismo (DINES, et al.1997,132-133)

Obviamente essa característica repercute no ambiente cultural e comunicacional dessas empresas, de modo que “é preciso pensar em conteúdos e formatos específicos para públicos específicos” (BUENO, 2003, p.14). Os jornalistas, por exemplo, podem ser pouco vulneráveis aos veículos tradicionais de comunicação em virtude de sua cultura profissional.

É fundamental considerar esse elemento no processo de concepção de uma política de comunicação interna para essas empresas. Afinal, como propõe Marlene Marchiori (2008b), comunicação e cultura devem ser pensadas em conjunto. “(...) cultura pode ser entendida como a construção de significados e, se comunicação é a produção de significados, então, o círculo entre comunicação e cultura se fecha” (p.85).

Ao passo que as equipes de jornalismo, mais especificamente os jornalistas, já que essas equipes também são compostas por profissionais de áreas mais operacionais, apresentam características bastante específicas quanto ao seu modo de ser e pensar, como já foi apontado. Entre essas características, baseando-se nos comentários dos entrevistados, estão: a necessidade de liberdade de expressão e de trabalho; a não aceitação de imposições; resistência ao que lhes pareça burocrático e a admitir rotinas, sistemas e processos, que aparentemente possam prejudicar a objetividade e a realização de tarefas. Até porque convivem com rotinas atribuladas de trabalho, que fazem com que o foco esteja no cumprimento das tarefas diárias, e não necessariamente no acesso aos meios de comunicação interna. Outras influências, vista como barreiras, são o espírito crítico e questionador, aliado a atitudes pouco modestas, além do fato de entenderem que são provedores de informação e, portanto, não precisam ser informados por uma área de comunicação da empresa.

Ainda sobre, Marchiori diz que: “é ainda um problema de incorporação de elementos inconscientes como tradições e pressupostos. A cultura não é um processo

fechado da mente humana, ela envolve símbolos públicos, idéias e ideologias” (ALVESSON, 1993, p.81 apud MARCHIORI, 2008b, p.83). E em Traquina (2005), encontra-se a explicação de que historicamente o jornalismo mantém relação simbiótica com a democracia, o que fomenta a busca pela defesa de sua liberdade de expressão como premissa básica de atuação. Alinhada à liberdade, encontram-se a defesa da “independência e a autonomia dos profissionais em relação aos outros agentes sociais” (TRAQUINA, 2005, p.131) e, inclusive, em suas relações de trabalho. Obviamente porque independência e autonomia são valores essenciais na garantia da credibilidade, inculcados no jornalista pela própria formação acadêmica e fomentados pela convivência com os colegas de profissão.

Além disso, esses profissionais sofrem de fato muitas pressões dentro das empresas, sejam por audiência, pela necessidade de inovação constante e até mesmo por serem tratados por algumas chefias (externas ao departamento) como áreas caras e de baixo retorno financeiro ou retorno demorado. Há empresas em que a estrutura administrativa é desorganizada o que também permite que interferências políticas e comerciais aconteçam. E, como consequência, muitos chefes de jornalismo acabam entre o fogo cruzado da notícia como fato público e do anunciante.

Aliás, a “compatibilização entre a cultura do jornalista, a da redação e a da empresa” é um dos principais problemas administrativos das empresas jornalísticas segundo João Bosco Lodi (DINES, et al. 1997). É natural que essa realidade se reflita na comunicação interna e na cultura dessas emissoras.

Essas dificuldades precisam ser enfrentadas administrativamente, sem dúvida, como aponta João Jaime Sirotsky, vice-presidente da Rede Brasil Sul de Comunicação:

“A visão de um jornalismo ágil, com intensidade de novas propostas e ofertas, precisa se dar nas empresas do jornalismo brasileiro de forma a qualificar cada vez mais o processo editorial, utilizando como instrumento um conceito gerencial moderno, de empresa adequada, consoante com os tempos atuais. Essas mudanças no nosso cenário aconteceram de forma muito rápida. Não faz mais do que doze ou quinze anos que readquirimos a condição de escrever sem censura, sem censura formal – porque as censuras informais existem e são parte de um jogo que também precisa ser gerenciado com intensidade e inteligência. As empresas que quiserem sobreviver dentro desse conceito precisam entender a sua necessidade social e com isso serem rentáveis. Não há nada de antiético em juntar-se à atividade o sucesso, que lhe permitirá inclusive melhorar a qualidade” (DINES, et al. 1997, p.55)



Como parte desse conceito gerencial moderno, e da necessidade de gerenciar as censuras informais, é importante pensar também na relevância de instituir gerências de comunicação, capazes de elaborar estratégias alinhadas com a realidade de cada empresa e estimular espaços de diálogo. Em geral, as empresas pesquisadas possuem áreas de Recursos Humanos e Marketing, que podem ser parceiras importantes dentro de uma filosofia de gestão integrada, todavia não substituem áreas focadas em comunicação organizacional.

Apenas uma das emissoras possui gerência de comunicação institucional, que reúne três subáreas: a comunicação interna, a externa (assessoria de imprensa) e a institucional (gestão da marca). Apesar de incipiente, já que foi criada recentemente, no final de 2008, esse setor foi planejado junto à diretoria da empresa seguindo a estratégia ideal, de acordo com a pesquisadora Margarida Kunsch (2003).

A partir dessa filosofia, foi definida a política de comunicação da empresa, cuja diretriz é levar a comunicação a todos os colaboradores, permitindo que o gestor seja o maior comunicador, disseminando as informações aos demais níveis da empresa. A política ainda não está documentada e nem é transmitida aos colaboradores porque a implantação de veículos de comunicação foi estratégia de ação priorizada pela empresa. Entre ações que já fazem parte do plano de ação, mais ainda não foram colocadas em prática, estão: documentar a política; e se aproximar dos gestores para apresentar a nova área e auxiliá-los no assunto em questão.

Sem dúvida, em todas as emissoras, a criação e documentação de políticas de comunicação é imprescindível para conscientização quanto ao impacto dos processos de comunicação, com explicitação dos caminhos para avaliá-lo na equipe e melhorá-lo. De modo que, atualmente, a maior parte dos líderes nas emissoras gere a comunicação com base em suas percepções pessoais. Para muitos deles nem mesmo estão claras as diferentes nuances envolvidas nesse conceito comunicação interna e os impactos que a forma está funcionando surtem nas equipes e na qualidade do produto.

Quanto àquela outra visão de aproximação com os gestores, pode ser considerada passo estratégico no sentido de prepará-los para melhorar a comunicação dentro de seus departamentos de jornalismo e nas emissoras afiliadas. Aproximar-se do



gestor é uma oportunidade ainda de obter *feedbacks*, melhorando não só o fluxo descendente, mas ascendente de comunicação.

É importante ressaltar apenas que aquela área de comunicação institucional é responsável pela comunicação com todos os funcionários do grupo em que atua, cerca de 1800 pessoas, o que obviamente não inclui somente as emissoras de televisão e seus departamentos de jornalismo. Um modelo economicamente viável para as empresas, mas que pode gerar dificuldades de se trabalhar, em virtude do enorme contingente de pessoas e de veículos - impresso, rádio, televisão – a serem contemplados. De modo que área de jornalismo do grupo, considerando-se todos os veículos, é apontada como uma das mais difíceis para se atingir segundo a gestora da área de comunicação.

Para essa entrevistada, algumas barreiras fazem com que os jornalista não acessem os veículos de comunicação interna adotados, como murais, jornal interno, boletins eletrônicos e intranet. Com intuito de fornecer informações de forma igualitária para todos os setores, essa gerência de comunicação testa alternativas como enviar as notícias aos jornalistas por meio do sistema de informações utilizado especificamente pelos jornalistas de televisão para concentrar informações sobre a produção diária.

Sem dúvida um desafio de compatibilizar as formas de comunicação com esse tipo de público, em que possivelmente seja importante envolver os próprios jornalistas no sentido de compreender suas necessidades em termos de comunicação interna. Um ponto em que a aproximação com gestores pode ser muito relevante. E ainda que pode significar até a necessidade de flexibilizar essas formas de comunicação adotadas.

Nessa mesma emissora, por exemplo, a vice-presidência faz convenções anuais com os jornalistas para discutir abordagem de notícias e também realizar palestras com colaboradores da matriz de rede nacional. Uma iniciativa vista como positiva pelo gestor de jornalismo da afiliada por promover a integração e troca de informações entre realidades muito diferentes, incluindo, a nacional. Outra vantagem é a aproximação entre empresa e áreas de jornalismo. Os princípios editoriais do jornalismo dessa emissora estão, inclusive, documentados em um manual de bolso, distribuído aos colaboradores, e aparentemente bastante seguido. Até porque a criação desse manual foi uma solicitação dos próprios departamentos de jornalismo televisivo da rede.

Formas interessantes de estímulo à aproximação e ao diálogo, e de explicitação de conhecimentos, podem, portanto, ser estratégias importantes de comunicação interna



e de aproximação das áreas de comunicação organizacional à realidade diária do jornalista, com suas demandas específicas por informações e comunicação, que certamente existem. Isso porque para públicos específicos é preciso também formas específicas de sondagem quanto a suas necessidades.

Afinal, a comunicação interna possui também importante papel enquanto fomentadora de produção de conhecimento e aprendizagem contínua nas empresas. Além da comunicação diária em rede, a fim de trocar idéias sobre matérias, o que normalmente acontece por telefone, e-mail ou algum sistema de informação, também é importante criar espaços de interação e trocas de idéias entre equipes de jornalismo das diversas afiliadas. Nas empresas onde isso acontece essa interação é muito bem vista.

Esse mesmo estímulo vale para ainda para a comunicação interna em cada um desses departamentos. Nesse âmbito, a conscientização dos líderes sobre a importância do estímulo ao diálogo e à participação contribui para afinar as equipes, buscando soluções conjuntas para suas próprias necessidades de informação, e dificuldades internas de relacionamento. A atuação dos líderes de departamento, enquanto mediadores de conflitos entre colaboradores, pesa muito, sobretudo, quando as equipes são grandes. Assim como Freitas (2008b) aponta é muito importante formar esses líderes – um trabalho que pode envolver a área de comunicação em parceria com RH – já que os jornalistas em geral, não são formados para a liderança.

Quando o estímulo existe, e as formas funcionam, os resultados aparecem. Em uma das emissoras pesquisadas, por exemplo, chama atenção à iniciativa da equipe em realizar fóruns de discussão em que o gestor e os colaboradores definem assuntos de interesse para dialogar sobre. Assim, tratam sobre idéias para melhorar o próprio trabalho, e até mesmo aproveitam para questionar uns aos outros sobre o trabalho em equipe. O que, segundo o gestor e alguns funcionários, tem ajudado a equipe a se integrar, inovar mais e colocar no ar, telejornais mais adaptados ao público a que se destinam.

Logo, o processo de comunicação, estrategicamente planejado, é um aliado importante para a construção de conhecimento, fomentando o desenvolvimento das equipes para enfrentar as mudanças constantes e os inúmeros novos desafios de mercado. Mas essa idéia precisa de espaço nas organizações, o que pode começar com a

implantação de ações de comunicação, auxiliando as equipes, o que é muito importante como se observa nesse comentário de Elizabeth Saad Corrêa:

“(…)acho que ainda permanece um aspecto na empresa jornalística: o seu produto, seja qual for meio pelo qual é difundido é um produto intelectual. Como tal, ele se baseia na criatividade dos profissionais que nele estão trabalhando, que deve ser estimulada pela empresa jornalística, para que os jornalistas permaneçam motivados, O jornalista do futuro vai precisar ter a mesma informação e juntar a capacidade de adequá-la ao formato fax, microcomputador, livro e quaisquer outros que venham pelas novas tecnologias” (DINES, et al. 1997, p.132)

### **Considerações Finais**

A integração em todas as organizações depende do tratamento dado a comunicação interna, de preferência que seja um modelo em que o colaborador possa participar. A realidade das organizações de mídia, e dos departamentos de jornalismo, eleva essa premissa ao seu mais alto grau de destaque.

Diretamente atrelado a essa concepção fica evidente que é improvável obter bons resultados com a comunicação interna sem que as diferenças de públicos sejam pesadas, levando em conta, por exemplo, a realidade cultural e de trabalho dos jornalistas. Para adaptar-se a isso, formas tradicionais podem ser importantes, mas explorar apenas elas pode ser perder de vista o potencial de outros tipos de ação.

Trata-se ainda da necessidade de persuadir os colaboradores, fazer com que percebam, os benefícios que essas ações podem ter no sentido de auxiliar seu desenvolvimento cotidiano.

O passo inicial, sem dúvida, deve dar-se com a instituição e fortalecimento de gerências de comunicação organizacional, que precisam ter braços de atuação focados nesse público específico dentro das organizações. Isso porque diferentes níveis acabam impactando a comunicação interna e a gestão da informação dentro desses ambientes e uma visão apenas focada de cima para baixo – empresa-departamentos – ignoraria as realidades e comunicação específicas dos departamentos em si. Ainda que seja um cenário desafiador são também questões importantes a se considerar até mesmo para que a comunicação deixe de ser a área que comunica fatos ocorridos nas organizações para se tornar a promotora de ações motivadoras de ambientes internos nos quais

informação, conhecimento e competência fluam livremente, estimulando o comprometimento pessoal e o autodesenvolvimento (MARCHIORI, 2008b).

### Referências Bibliográficas

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: teoria e pesquisa. São Paulo: Manole, 2003.

DINES, Alberto; MELO, José Marques de; VOGT, Carlos (Orgs.). **A imprensa em questão**. Campinas: Unicamp, 1997.

FAUSTO NETO, Antônio. Comunicação das organizações: da vigilância aos pontos de fuga. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008, p.39-63

FLORISBAL, Octávio. O negócio da televisão. In: ALMEIDA, Candido José Mendes de; ARAÚJO, Maria Elisa de (Orgs.). **As perspectivas da televisão brasileira ao vivo**. Centro Cultural Candido Mendes: Editora Imago, 1995. p.155-164

FREITAS, Sidinéia Gomes. Comunicação interna e diálogo nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégia em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008a, p.139-153

FREITAS, Sidinéia Gomes. Liderança e poder: um enfoque comunicacional. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008b, p.135-150.

KUNSCH, M.M.K. Planejamento estratégico da comunicação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégia em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008a, p.107-123

KUNSCH, M.M.K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008b, p.169-192.

KUNSCH, M.M.K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008a, p.77-94.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008b, p.207-224.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; CAETANO DE PAULA, Carine F. Comunicação no contexto das organizações produtora ou ordenadora de sentidos?.In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, p.91-108.

TRAQUINA, **Teorias do jornalismo**: porque as notícias são como são. vol 1. 2.ed. Florianópolis: Insular, 2005.