

Os Públicos Internos – Subculturas, Diversidade e Perfis Geracionais. A Importância destes Elementos no Planejamento da Comunicação Interna.¹

Fernanda Terezinha de ALMEIDA²

Maximiliano Martín VICENTE³

UNESP Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru, SP

Resumo

Em tempos de economia competitiva e globalizada, a constituição das empresas é cada vez menos homogênea. As mudanças nas relações de trabalho, o contínuo crescimento do trabalho remoto, de colaboradores com vínculos indiretos e inclusive a receptividade dada às subculturas dentro da organização, contribuem para o surgimento de um grande desafio para planejar e executar processos de comunicação interna. Dizer que temos um único público interno, sabe-se, não é suficiente como antes para o subsídio da construção de pautas, definição de meios de comunicação (incluindo a necessidade de adoção dos instrumentos digitais) ou de objetivos de aproximação com este público. Este artigo propõe a análise de conceitos que podem embasar reflexões sobre o planejamento da comunicação interna em um contexto centrado na diversidade e não na homogeneidade.

Palavras-chave

Comunicação Interna; Subculturas; Diversidade; Público Interno.

Introdução

Os ambientes organizacionais, sobretudo os empresariais, estão cada vez mais heterogêneos, consequência da junção de vários fatores como veremos a seguir. De maneira geral, algumas diferenças já se fazem presentes nas empresas, como os distintos perfis geracionais, idade, padrão de condução do trabalho e graus de instrução. Mas outros fatores estão contribuindo para a ampliação da formação de diferentes perfis do público interno. Diante do cenário altamente competitivo, as organizações buscam soluções para a gestão de custos – que na área de recursos humanos, podem se concretizar com iniciativas que vão desde a terceirização até a fixação de parcerias com fornecedores de serviços, para

¹ Trabalho apresentado ao GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do XII Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação

² Relações Públicas pela UNESP, Especialista em Adm de Empresas e Marketing pela FAAP, e Especialista em Comunicação e Planejamento Estratégico pela Universidad Pontificia de Salamanca (ES). Mestranda em Comunicação Midiática da Fac. de Arquitetura, Artes e Comunicação da UNESP, email: fernanda.ptn@terra.com.br

³ Livre-docente pela UNESP, Doutor em História Social pela USP e Mestre em História pela UNESP. Docente do Dep.de Ciências Humanas da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação e docente permanente do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UNESP, email: maxvicente@faac.unesp.br.

a execução de atividades complementares ao processo produtivo, o que resulta em um ambiente que abriga, inclusive, trabalhadores de empresas fornecedoras totalmente envolvidos em projetos internos, junto com os demais funcionários. Somem-se as iniciativas em defesa da diversidade cultural, que buscam gerar um ambiente organizacional receptivo e justo entre as diferenças de gênero, etnias, idade e orientação sexual. Outro elemento que muda as estruturas organizacionais são os trabalhadores que não necessariamente estão dentro da empresa. A ampliação das tecnologias de comunicação tornou a manutenção de trabalhadores remotos um excelente custo/benefício para muitos negócios e vem aumentando o número de indivíduos que produzem nestas condições. Há ainda outro fator que influencia as organizações - a oferta de serviços profissionais especializados, como advogados, consultores e outras profissões que atuam como assessores e frequentando-as alguns dias por semana. Ou seja, a estrutura funcional não é constituída por um público interno homogêneo – mas isso já se sabe, ainda que a presença destas diferenciações venha se acentuando ao longo de tempo.

O objetivo é refletir sobre a forma como se usam estas informações, em conjunto com análises fundamentadas, para a formação de um planejamento de comunicação interna que não siga uma receita simples de se produzir um único conteúdo, adaptado para um ou dois meios de comunicação e enviados com o mesmo objetivo para todos estes perfis de públicos. Assim, propomos revisar alguns conceitos da comunicação interna, subculturas e diversidade cultural, usando-os como fundamentos para a análise de um planejamento de comunicação interna que possa atender estas diferenças.

Comunicação Interna. Conceitos e Tendências.

A Comunicação Interna nas organizações pode ser analisada como um conjunto de processos de envio e recepção de informações (motivacionais, de aproximação ou administrativas), com o objetivo de consolidar um fluxo de comunicação bidirecional entre líderes e subordinados. Logo, a discussão neste campo demanda mais que avaliar a adequação dos instrumentos utilizados na comunicação interna das empresas, mas também deve agregar a reflexão sobre os fluxos de comunicação e a forma como os conteúdos estão sendo tratados.

Em um contexto de “convivência do moderno com o contemporâneo nas organizações” (OLIVEIRA e PAULA, 2009, p. 18), é que são vislumbradas as primeiras

dificuldades do planejamento e execução de um fluxo de comunicação interna dentro das empresas – crer que todas as mensagens emitidas em seus informativos são absorvidas pelo seu público interno da mesma forma; ou, ainda, que ele compreenda este conteúdo da forma como o emissor pretendeu, é algo ilusório, para não dizer ingênuo.

A partir de leituras recentes sobre comunicação organizacional e comunicação interna, foi possível identificar 5 fatores críticos para o planejamento da comunicação interna nas organizações. Estas visões estão baseadas em publicações de diferentes autores:

a) **Queda de credibilidade:** Nas pesquisas analisadas pelas autoras citadas a seguir, verificam-se críticas (explícitas ou não), do público interno em relação ao conteúdo que circula dentro das organizações. Um estudo veiculado em 2005 pela consultoria Bozz/Allen/Hamilton mostrou que 84% dos empregados acreditam que a informação não circula abertamente no ambiente empresarial e ainda que, a maior parte da informação que circula atende apenas a demanda de trabalho (GRATES, 2006 apud OLIVEIRA e PAULA, 2009).

Os empregados estão trabalhando com o “volume *off*”, às voltas com muito barulho e distração. As pessoas estão inundadas com tanta informação – a maioria irrelevante e conflitante com a realidade que vivem, e sentem-se oprimidas e confusas. Isso cria um ambiente de cinismo em vez de entusiasmo, é como prestar atenção ao jogo esportivo com o volume desligado. Existe pouca credibilidade nas palavras e os empregados determinam a verdade e a realidade, prestando atenção ao comportamento – estão prestando atenção, mas escolhendo não escutar. (GRATES, 2006, p. 12 apud OLIVEIRA e PAULA, 2009, p. 19)

b) **Ampla acessibilidade:** em tempos de comunicação digital, a organização é apenas mais uma fonte de informação e, dadas as informações acima, provavelmente seja vista como pouco isenta pelos empregados.

c) **Relações de Trabalho em constante alteração:** como planejar um fluxo de comunicação interna quando, dentro das empresas são encontrados empregados (com vínculo trabalhista tradicional), trabalhadores terceirizados, trabalhadores autônomos e empregados de fornecedores, todos convivendo no mesmo local e muitas vezes trabalhando por um “objetivo comum”? Um plano de comunicação interna precisa abordar essas diferenciações, prever os diferentes tipos de vínculos e inclusive os diferentes níveis de permanência destas relações.

Pensando no público interno, o composto entre funcionários de carreira, terceirizados e contratados apresenta uma enorme dificuldade para se trabalhar uniformemente a comunicação, já que cada um desses

segmentos tem um nível diferente de envolvimento com a empresa. (FREITAS, 2009, p. 44)

d) **Mudança na temporalidade das relações.** Até o início dos anos 90, o conceito de sucesso profissional era sinônimo de uma carreira sólida em uma grande organização - 20, 30 anos de trabalho em uma empresa que mostrassem um histórico de sucessivas promoções. Atualmente, a realização profissional e o conceito de sucesso denotam a passagem por diferentes empresas e áreas, a formação de um currículo que preferencialmente demonstre um profissional multidisciplinar (Regis e Gonçalves, 2009). Em consequência, aparece mais um complicador no planejamento da comunicação interna: como comunicar em um ambiente de relacionamentos efêmeros?

O cotidiano urbano, globalizado e sobrecarregado de comunicações, induz os cidadãos a participarem ao mesmo tempo de inúmeras redes de relacionamento, colocando em xeque a permanência das relações. ... Durante boa parte do século XX, o compromisso a médio e longo prazo orquestrou as relações entre trabalhador e empresa. Atualmente, no entanto, o compromisso é muitas vezes efêmero. Daí uma das grandes dificuldades de se definir qual é o público-interno de uma organização e quais serão, portanto, os programas e projetos voltados para ele dentro da empresa. (FREITAS, 2009, p. 42 e 43)

e) **Desagregação do público interno.** Paradoxalmente, a mesma sociedade em rede que une, distancia. Segundo Castells (2001), apud Freitas (2009), as possibilidades criadas pelas novas tecnologias fazem com que um empregado não necessariamente esteja no mesmo ambiente que os demais, apesar de trabalharem para a mesma organização. Como desenvolver um fluxo de comunicação interna para um público interno “não-presente”? Baseados em Sennet (1999), Regis e Gonçalves (2009, p. 66) destacam: “no contexto de empresas mais “planas e flexíveis”, pensadas como “redes”, enfraquece-se o sentido de lealdade institucional, de comprometimento e confiança que os laços a longo prazo proporcionavam.”

Além da consideração destes fatores, sugere-se a indicação de Oliveira e Paula, de que a gestão da comunicação interna prescinde de um caráter estratégico:

Seria uma gestão que entende a comunicação como um processo estratégico e abole a referência ao modelo transmissional, considerando o papel e as possibilidades da comunicação diante da complexidade do ambiente dos negócios na atualidade. O paradigma clássico/informacional, que orienta tradicionalmente a comunicação organizacional, mostra-se insuficiente para responder tal complexidade. A comunicação interna precisa ser trabalhada em outra perspectiva, a fim de assegurar coerência às políticas e às ações organizacionais, assim

como criar espaços que possibilitem o engajamento dos atores sociais nos processos organizacionais. (OLIVEIRA e PAULA, 2009, p. 23).

A pesquisadora espanhola Marisa del Pozo Lite (2007) aponta que a eficácia da comunicação interna passa pelo estilo de gestão existente na empresa e a sua estrutura formal ou hierárquica. Também explica que o estilo de gestão é influenciado pelo contexto em que a organização se encontra. Segundo a autora, um estilo de gestão participativo amplia a possibilidade de conquistar o envolvimento do trabalhador com os objetivos organizacionais; e esta gestão participativa implica a construção de canais formais e valorização dos canais informais de comunicação, principalmente quando ascendentes.

Assim, ela acrescenta outro elemento a compor o planejamento da comunicação interna nas organizações, que denomina de “escuta ativa”. Este conceito pode ser explicado como a atitude de entender, não apenas o conteúdo literal da mensagem recebida, mas também sua intenção, ou seja, os objetivos ou atitudes atrás da mensagem.

La “escucha activa” es un importante modo de conseguir cambios en las actitudes de los trabajadores. Una escucha atenta y sensible a la intencionalidad del mensaje es mucho más efectiva para un cambio en las actitudes individuales de los trabajadores y para el desarrollo de equipos. A su vez el resultado de “escuchar activamente” no está sólo en favorecer esa actitud de cambio, ayuda también a construir profundas y positivas relaciones humanas; trata de alterar de forma constructiva las actitudes, también del que escucha.” (POZO LITE, 2007, p. 33)

Além destes há outros elementos que precisam ser considerados, como os boatos e os líderes informais dentro das organizações, fatores importantes pelo poder de desestabilização ou consolidação que possuem. Qualquer programa de comunicação interna deve considerar estes fatores. No entanto, boatos existem onde não há transparência. Eles podem ser neutralizados se a organização desenvolver um sistema de comunicação fluido, que torne acessíveis as informações demandadas pelo corpo funcional e que considere, na sua formação, a valorização dos líderes informais. Há que se considerar também, que os boatos podem ganhar um terreno profícuo em empresas com um processo de comunicação interna que não considere os aspectos da diversidade, tentando construir um discurso único para um público interno igualmente “único”. Ao não se sentir contemplado com as informações que recebe, os indivíduos podem buscar informações em vias “alternativas”.

Torquato (2010) contribui com esta análise ao demonstrar a divisão da comunicação organizacional em quatro formas: Cultural, Administrativa, Social e de

Sistemas de Informação. Para o autor, a Comunicação Interna é parte da Comunicação Social, junto com a Comunicação Externa, e se desenvolve no âmbito de três subsistemas: tecnológico, institucional e sentimental. Segundo ele, sua missão básica é:

Contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização, ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos. (2010, p.55)

Nesta visão, a comunicação interna possui duas aplicações chaves: primeiro no desenvolvimento de um clima organizacional integrador e agradável para a equipe, capaz de gerar motivação e satisfação pessoal e; em segundo lugar, na transmissão de informações, processos, metas e objetivos organizacionais. Estes objetivos poderão ser melhor alcançados se os conteúdos abordados forem adequados à linguagem, interesses e valores de cada um dos diferentes perfis do público interno.

Subculturas nas Organizações e Diversidade Cultural.

Para entender o funcionamento e a dinâmica da comunicação organizacional, é preciso, também, entender os paradigmas da cultura da organização.

Uma estrutura empresarial não pode ser pensada apenas como um microuniverso. Ela está inserida em um contexto geográfico e temporal cujas variantes determinam os modos de agir e decidir, tanto de seus dirigentes como dos demais funcionários que a compõem. Por outro lado, as diferentes formações e história de cada um dos elementos de uma organização também exercem certa influência no conjunto de práticas, crenças e valores que formarão a cultura organizacional. Segundo Berger e Luckman (1985) apud Carrieri e Leite-da-Silva (2008, p. 58) “as instituições devem ser entendidas a partir da consciência dos indivíduos que estão em contato com elas”.

Carrieri e Leite-da-Silva (2008), em uma análise feita sobre os estudos voltados para a Cultura Organizacional (SMIRCICH, 1983) os separavam em duas abordagens: a primeira mostrava a cultura como uma variável, um elemento da organização; e a segunda a definia como uma metáfora ou representação da organização. Dez anos depois, um segundo estudo (ALVESSON e BERG, 1992) aponta que as pesquisas da área podem ser classificadas em cinco convenções subdivididas em doze diferentes perspectivas: Cultura (cultura corporativa, cultura como sistema de valores e crenças, cognitivismo cultural e cultura como sistema de símbolos), Construção de Significados (significados

compartilhados e construção e desconstrução de significados), Ideologia (corporativa ou política), Psicodinâmica (fantasias compartilhadas e cultura como arquétipos) e Simbolismo (particularismo e universalismo simbólicos).

Apesar destas novas classificações sobre os estudos em cultura organizacional, muitas pesquisas ainda permanecem atreladas aos paradigmas dos primeiros estudos. Segue comum o uso do termo “cultura organizacional” como um elemento da organização e, portanto, algo que pode ser controlado, gerenciado, transformado ou adequado aos interesses, valores e crenças de quem dirige a organização. Essa abordagem é, para Carrieri e Leite-da-Silva (2008), representada por autores como Deal e Kennedy (1982), Schein (1985) e Ouchi (1986). No entanto, as organizações também são elementos de um contexto maior e, portanto, os aspectos externos não podem ser desconsiderados.

Outra abordagem na pesquisa da cultura organizacional traz uma visão ampliada de análise. Carrieri e Leite-da-Silva (2008) apresentam essa abordagem a partir da obra de Martin (1992) *Cultures in organizations: three perspectives* denominadas: Integração, Diferenciação e Fragmentação. Adicionando ainda reflexões de outros autores analisados, eles definem estas três perspectivas como se observa no Quadro 1.

Quadro 1- Perspectivas dos Estudos em Cultura Organizacional

PERSPECTIVA	CATEGORIAS DE ESTUDOS	POSICIONAMENTO
INTEGRAÇÃO	A organização busca o consenso, a homogeneidade na sua cultura organizacional. A ambiguidade é um “problema” a ser resolvido.	Estudos da Cultura Organizacional
DIFERENCIAÇÃO	Dentro da organização existem grupos que possuem suas próprias culturas, valores, crenças e históricos; e apenas dentro destes grupos há consenso. A ambiguidade faz parte da cultura organizacional.	Estudos das Culturas na Organização
FRAGMENTAÇÃO	Dentro da organização existem inconsistências trazidas pelas diferentes culturas que ali transitam, pois ela está inserida em um mundo permeado por relações e interesses contraditórios.	

Fonte: Elaboração Própria, com base em Carrieri e Leite-da-Silva (2008)

Os autores apontam ainda que as pesquisas também podem ser realizadas com base nas três perspectivas de uma só vez, complementando-se mutuamente, o que resulta em uma quarta abordagem. Segundo a autora Joanne Martin apud Marchiori (2008), esta

abordagem holística traria um entendimento mais profundo da complexidade organizacional, gerando clareza e consistência na análise produzida.

É preciso conduzir estudos que realizem uma conexão entre cultura, prática social e os aspectos emocionais que conduzem a vida das pessoas nas organizações. Em resumo, o entendimento da cultura organizacional deve ser amplo e, portanto, nossa proposta teórica é a de desvendar as culturas de uma organização visualizando as três perspectivas: integração, diferenciação e fragmentação ao mesmo tempo.” (2008, p. 135)

As pesquisas baseadas nos estudos das Culturas na Organização consideram que existe uma convivência de diferentes culturas dentro deste microuniverso que, ao mesmo tempo, está inserido em um macrouniverso dinâmico, que influencia estas diferentes culturas continuamente.

A organização não seria capaz de criar culturas sozinha, seria apenas coprodutora, assim como seus membros. Os ambientes macrosocial e microssocial (da organização) também se fazem presentes por meio desses indivíduos, em seus diferentes processos de socialização, tendo, conseqüentemente, percepções distintas do cotidiano que os cerca. (SACKMANN, 1991 apud CARRIERI e LEITE-DA-SILVA, 2008, p. 67)

Pensar na existência de diferentes culturas dentro de um ambiente empresarial nasce da valorização do indivíduo como agente criador. “Cada organização é uma em seu próprio contexto, assim como os indivíduos que trabalham nessa organização carregam seus próprios traços.” (MARCHIORI, 2008, p. 126). As culturas dentro da organização não apenas vão subsistindo, mas também a organização se transforma e cresce a partir dos conflitos existentes lateralmente entre estas diferentes culturas, ou mesmo pelo conflito entre estas subculturas em contraponto com a imposição de uma cultura organizacional de forma hegemônica.

Baseada na contribuição de Brown (1998) e Collins (1998), a autora destaca a impossibilidade de administradores apenas imporem suas próprias culturas aos trabalhadores, sem uma negociação:

Há que existir um entendimento do que se pretende dos funcionários e concordância com o pensamento da alta administração e lideranças para que as ações possam fluir naturalmente. É dessa forma que se visualiza a incorporação de novas ideias e atitudes. Não há como impô-las tão simplesmente, já que dessa forma se corre o risco de não mantê-las se não houver envolvimento e credibilidade por parte dos funcionários. (MARCHIORI, 2008, p. 132-133)

Sistemas organizacionais são dinâmicos e refletem alterações ocorridas em seu ambiente externo e interno. Segundo Marchiori (2008) as organizações vão incorporando novos valores e novos comportamentos, o que também afeta seus relacionamentos. É possível dizer, então, que diferentes perfis de trabalhadores, quando passam a conviver em uma empresa, trazem novos valores e comportamentos a partir de sua própria experiência e que podem, em menor ou maior grau, criar alterações nos modos de ser e fazer daquela organização, a partir das trocas e interações com os grupos já existentes ali, principalmente no que diz respeito às próprias formas de relacionamento e em como se comunicam.

Em consequência, ao se falar em planejamento de comunicação interna é preciso atentar para esta diversidade existente no público interno de uma mesma organização. Ao se pensar apenas nos instrumentos de comunicação, é óbvio que alguns perfis se adaptam melhor com meios de comunicação impressos, outros com meios digitais/interativos e outros ainda, buscam materiais mais ilustrativos. “A comunicação precisa adaptar as mensagens ao tempo e ao lugar em que está comunicando e as audiências que precisa atingir, sendo adaptativa” (MARCHIORI, 2008, p. 146)

Os conceitos de Diversidade Cultural também podem contribuir para o conhecimento dos diversos perfis entre o público interno. Dependendo da composição etária, social e educacional, somadas às questões de gênero, etnia e orientação sexual, o Relações Públicas obtém informações importantes que lhe permitirá não apenas elencar pautas, mas também definir formas de abordagens destas pautas, em um determinado meio de comunicação ou em outro. Mas o que é exatamente diversidade cultural?

Há diversos aspectos a serem considerados ao se pensar no que significa diversidade: sexo, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua.... A diversidade é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros. (FLEURY, 2000, p. 20)

Essa busca pela “personalização” dos conteúdos, abordagens e meios de comunicação ao público-alvo, amplia a receptividade da comunicação interna e conquista sua atenção para o conteúdo veiculado. Por isso é importante considerar mais que a cultura organizacional no sentido de identidade única; é preciso considerar o conjunto de subculturas e os indivíduos que as compõem; e que tipos de transformações estes elementos irão gerar quando agindo em conjunto. Gudykunst e Ting-Toomey (1988, p. 17),

apud Marchiori (2008, p. 97) mostram que “indivíduos ‘trazem’ uma cultura que, sem sombra de dúvida, afeta a forma com que eles se comunicam, e a forma com que os indivíduos se comunicam pode mudar a cultura que compartilham.”

Vale acrescentar a contribuição de Schein (1997) apud Marchiori (2008) para o entendimento das subculturas da organização. Em sua visão, a existência das subculturas é produto do próprio desenvolvimento da organização, a partir da sua estruturação em setores, áreas, funções e atividades distintas. O fundador, ao precisar delegar responsabilidades e empoderar líderes que deverão coordenar as diferentes etapas do processo organizacional, abre espaço para que diferentes modos de agir e diferentes valores passem a coexistir neste microuniverso que é uma organização. No entanto, o autor acredita que mesmo com estas diferenças é preciso criar um consenso – na sua visão, a existência destas subculturas devem procurar conviver com “qualquer outro pressuposto organizacional compartilhado, desde que haja coerência nos processos” (SCHEIN, 1997, p. 274 apud MARCHIORI, 2008, p. 113) .

Considerações Finais

O tempo de trabalhar com um processo de comunicação interna unidirecional e com foco na transmissão de informações, passou. Assim como deve ser ultrapassada, também, a prática de se manter a visão de um único público interno, a quem se destina um conjunto único de pautas através de um ou dois veículos de comunicação. Bueno (2010) afirma que tentar concentrar a comunicação interna sob um só instrumento pode em um primeiro momento diminuir custos, mas a perda em assertividade é muito grande.

A comunicação interna deve ser pensada com essa complexidade, embora isso signifique abrir mão de uma série de práticas que estamos repetindo há algum tempo. Não há outra saída, se pretendemos maximizar o nosso relacionamento com os públicos internos das nossas organizações. Cada público deve ser visto em suas particularidades, em suas demandas, em suas expectativas, em sua forma específica de comunicação. O que pode ser razoável para um deles pode ser contraproducente para os demais. Uma newsletter, sem fotos, repleta de informações sobre o mercado, encaminhada via e-mail, pode ser o instrumento adequado para os executivos de primeira linha, mas desinteressante ou inatingível para os colegas de outros níveis da estrutura organizacional. (BUENO, 2010)

Os brasileiros apreciam sua origem diversificada (FLEURY, 2000) e, portanto, são potencialmente receptivos aos esforços de personalização feitos pelas organizações. Neste sentido, conteúdos homogêneos perdem relevância. É necessário considerar a

complexidade da formação do público interno para evitar uma enorme perda do potencial de aproximação e relacionamento com cada um dos segmentos de públicos que contribuem efetivamente para a produtividade das organizações – sejam trabalhadores formais, terceirizados, autônomos, estejam em sua sede ou em outras localidades.

Conscientes da composição de um público interno heterogêneo, o profissional de relações públicas deve utilizar todos os seus conhecimentos e técnicas para desenvolver um Planejamento da Comunicação Interna abrangente, com objetivos, metas e avaliação de resultados definidos para cada segmento de público interno. A prática deste planejamento amplo e consistente resultará em maior assertividade e certamente contribuirá mais com o envolvimento dos indivíduos nos desafios das organizações, no seu contexto, na colaboração com novos projetos e para o próprio relacionamento/integração entre os diversos segmentos do público interno.

O fluxo da comunicação interna é um dos principais fatores críticos do ritmo de produtividade, competitividade, integração, criação e inovação. Alcançando os resultados citados acima, a atividade de planejamento da comunicação interna conquistará maior visibilidade para sua importância dentro das empresas, consolidando ainda mais o papel do profissional de relações públicas como gestor do processo comunicacional e, portanto, parte da condução estratégica das organizações.

Referências bibliográficas

BUENO, W.C. **Os Muitos Públicos da Comunicação Interna**. 2010. Disponível em: <<http://www.rp-bahia.com.br/wilbueno2.htm>>, acesso em: 17/06/12.

CARRIERI, A.P. e LEITE-DA-SILVA, A.R. Cultura Organizacional versus Culturas nas Organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In: MARCHIORI, M. (Org.) **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p.51-75.

ESTRELLA, C.; BENEVIDES, R.; FREITAS, R.F. (Org.) **Por Dentro da Comunicação Interna: tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba: Champagnat, 2009.

FLEURY, M.T.L. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.40, n.3, p. 18-25, jul/set. 2000.

FREITAS, R. F. O Trabalho na Contemporaneidade: da precariedade à inovação na comunicação organizacional. In: ESTRELLA, C.; BENEVIDES, R.; FREITAS, R.F. (Org.) **Por Dentro da Comunicação Interna: tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba: Champagnat, 2009. p. 29-48.

FREITAS, S. G. Comunicação Interna e o Diálogo nas Organizações. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.) **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2ª. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. p. 139-153.

KUNSCH, M.M.K. (Org.) **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2ª. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2ª. Ed. São Caetano: Difusão Editora, 2008.

MARCHIORI, M. (Org.) **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

OLIVEIRA, I.L.; PAULA, M.A. de. Desafios da Comunicação Interna: Interferências da Contemporaneidade. In: ESTRELLA, C.; BENEVIDES, R.; FREITAS, R.F. (Org.) **Por Dentro da Comunicação Interna: tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba: Champagnat, 2009. p. 13-28.

POZO LITE, M. del. **Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones**. 2ª ed. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, 2007.

REGIS, F.; GONÇALVES, F. Paradigmas de Relações Públicas: Contribuições da Teoria da Complexidade para se Pensar a Comunicação Interna nas Organizações. In: ESTRELLA, C.; BENEVIDES, R.; FREITAS, R.F. (Org.) **Por Dentro da Comunicação Interna: tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba: Champagnat, 2009. p. 63-82.

TORQUATO, G. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.