



COMUNICAÇÃO INTERNA ESTRATÉGICA: FORTALECENDO AS RELAÇÕES ENTRE FUNCIONÁRIOS OPERACIONAIS E COORDENADORES DA NOVELIS¹

Lívia Ávila dos Santos SÁ²
Valdemar Cardoso de MORAES³
Universidade de Taubaté, Taubaté, SP

RESUMO

O trabalho apresenta um projeto de Relações Públicas para a Novelis do Brasil Ltda., com o objetivo de posicionar a comunicação interna estrategicamente e fortalecer as relações entre funcionários operacionais e coordenadores. O planejamento proposto situa-se no estudo da Cultura Organizacional, Relações com os Públicos Essenciais e Comunicação Estratégica, apresentando reflexões acerca do posicionamento do profissional de Relações Públicas frente à comunicação interna e a contribuição que suas ações podem gerar para a rentabilidade organizacional. Ações de comunicação interna foram propostas visando a otimização e inovação para gerar o direcionamento da comunicação e tiveram como base duas pesquisas, uma qualitativa, realizada com os coordenadores, e uma quantitativa, com os funcionários operacionais.

PALAVRAS-CHAVE: relações públicas, comunicação interna, planejamento estratégico, rentabilidade organizacional.

Introdução

Neste trabalho é apresentado o resumo de um projeto de Relações Públicas com o objetivo de posicionar estrategicamente a comunicação interna e fortalecer as relações entre funcionários operacionais e coordenadores da Novelis do Brasil Ltda., unidade de Pindamonhangaba.

O projeto situa-se no estudo da Cultura Organizacional, das Relações com os Públicos Essenciais e da Comunicação Estratégica, apresentando reflexões acerca do posicionamento do Profissional de Relações Públicas frente à comunicação interna e a contribuição que suas ações podem gerar para a rentabilidade organizacional. Rentabilidade, nesse trabalho, é compreendida numa perspectiva mais ampla do que a concepção usual de lucratividade, porque para além dos aspectos financeiros,

¹ Trabalho submetido ao XIX Expocom, na categoria D Relações Públicas, modalidade processo, como representante da Região Sudeste.

² Aluno líder do grupo e estudante do 4º ano de Relações Públicas da Universidade de Taubaté, Lívia Ávila dos Santos Sá, liviaavila.sa@gmail.com

³ Orientador do trabalho. Professor de Relações Públicas da Universidade de Taubaté, email: valdemarmoraes@uol.com.br



rentabilidade envolve, também, os aspectos de qualidade de vida, clima organizacional e desenvolvimento profissional.

A organização, objeto de estudo, foi a Novelis do Brasil Ltda., unidade de Pindamonhangaba, uma empresa multinacional Canadense. O contexto que levou à definição do tema e objetivos do projeto experimental de Relações Públicas foi o próprio cenário da comunicação na empresa. Os esforços da Assessoria de Comunicação da Novelis estão concentrados na manutenção da reputação positiva e na realização da comunicação interna, exclusivamente informativa. Mesmo sendo claro para a empresa a importância da Comunicação Interna para o desenvolvimento do negócio – evidenciado pelo aumento dos investimentos nessa área, pela implantação de projetos de responsabilidade social e novos meios de comunicação –, constata-se que a gestão da comunicação interna ainda não é realizada de forma estratégica e poucas ações são direcionadas aos funcionários operacionais e coordenadores. Diante desse cenário, fez-se necessário compreender um pouco da organização e dos procedimentos adotados para o desenvolvimento da ação de Relações Públicas.

A Novelis do Brasil Ltda.

A Novelis é uma empresa multinacional, líder global em laminados de alumínio por receitas, volume de produção e participação no mercado. A empresa surgiu em 2005, após a cisão de negócios de laminados da Alcan Alumínio do Brasil Ltda., de quem herdou a tecnologia, as unidades de produção, os clientes e os profissionais. Possui 4 unidades fabris no Brasil, situadas em Ouro Preto, Aratu, Santo André, Pindamonhangaba, e um escritório central em São Paulo.

A empresa desenvolve atividades de mineração de bauxita, refinação de alumina, geração de energia, produção de alumínio primário, laminação de alumínio e reciclagem, assim como pesquisa e tecnologia. Fornece produtos para os mercados automotivos, de latas para bebidas, utensílios domésticos, construção civil, indústria automobilística, transportes e embalagens.

A unidade de Pindamonhangaba conta com cerca de 850 funcionários, 50 estagiários e 300 profissionais terceirizados. A unidade é responsável pela fabricação de discos, chapas para latas de bebidas e industriais.

A Assessoria de Comunicação da Novelis de Pindamonhangaba existe há aproximadamente 15 anos. O foco de atuação desse departamento mudou com o passar dos anos e em decorrência de todas as alterações do mercado. Atualmente, o seu



principal objetivo é projetar e manter a reputação positiva da empresa perante os seus públicos de interesse e oferecer canais de comunicação para o repasse de informações internas. O departamento desenvolve ações de comunicação interna, por meio de veículos de comunicação como quadros de avisos, jornal mural, house organ, campanhas e eventos. Já a comunicação externa tem como principal atividade o desenvolvimento de campanhas organizacionais, assessoria de imprensa e responsabilidade social.

O Projeto

O objetivo do projeto foi o de propor um planejamento de Relações Públicas, focado na comunicação interna, com ações eficientes, objetivas e dirigidas para aos funcionários operacionais e coordenadores.

As organizações são compostas por uma rede de relacionamentos internos, baseada nos públicos específicos, e o êxito da comunicação depende da maneira como a empresa deseja conduzir esses relacionamentos.

Observava-se na empresa uma clara deficiência na comunicação com os funcionários operacionais e coordenadores e uma série fatores contribuíam para esse quadro, por exemplo, o fato das informações não circularem até os funcionários operacionais, ficando “paradas” devido à inexistência de meios de comunicação específicos para esse público, à ausência de práticas e políticas de comunicação voltadas para a relação coordenadores, funcionários operacionais e Assessoria de Comunicação, e também ao fato desse público não conhecer, e principalmente, não entender o trabalho desenvolvido por essa Assessoria.

Foram essas as razões que justificaram a elaboração do projeto de modo a atender a necessidade de uma comunicação clara e objetiva, dirigida e elaborada para os funcionários operacionais.

Métodos e Técnicas

O foco desse Projeto Experimental de Relações Públicas foi identificar pontos de melhorias e sugerir ações direcionando a comunicação interna da empresa para o seu público essencial, especificamente os funcionários operacionais, conhecidos como “chão de fábrica”, e os coordenadores.

Para isso, os funcionários operacionais e os coordenadores da empresa foram objetos de estudo de duas pesquisas. A primeira, uma auditoria de opinião, de teor



qualitativo, contou com 8 coordenadores respondentes, que avaliaram a comunicação interna, levantaram suas necessidades de comunicação como líderes e verificaram a viabilidade de um projeto de comunicação direcionado a eles e aos funcionários operacionais. A segunda, uma pesquisa de opinião, de metodologia quantitativa, contou com 196 funcionários operacionais respondentes, que avaliaram sua satisfação, suas necessidades e as oportunidades de melhorias relativas à comunicação interna, e também a viabilidade de um projeto de comunicação para eles direcionado.

O propósito das pesquisas foi detectar formas e meios de atender a esses públicos de forma efetiva e real, e conseqüentemente, criar canais de comunicação diretos entre funcionários, coordenadores e Assessoria de Comunicação, para assim desenvolver um clima interno favorável ao crescimento do negócio.

Dentre as questões levantadas nas pesquisas qualitativa e quantitativa, teve-se como pontos positivos a boa avaliação da comunicação interna; a indicação de um número significativo de meios de comunicação interna; a qualidade da gestão e coordenação desse meios; a estrutura bem organizada da Assessoria de Comunicação, os projetos de responsabilidade social, os eventos e as campanhas desenvolvidas. Já os pontos de melhoria apontados, e que mereceram maior atenção na elaboração do planejamento das ações, constituintes do projeto, foram: o fato das ações de comunicação interna serem focadas, em sua maioria, somente na divulgação de informações pertinentes ao dia-a-dia da empresa; os funcionários desejarem mecanismos formais para troca de informações com a alta administração, bem como canais de sugestões; a baixa aceitação da Intranet e do Jornal Interno “VIP”; a não realização de pesquisas com o público interno; a ausência de treinamentos e capacitações sobre comunicação para a alta administração e a ausência de meios e canais de comunicação entre funcionários operacionais e coordenadores.

Planejamento.

Com base nos dados das pesquisas, que permitiram um diagnóstico, constatou-se que, primeiramente, era necessário **otimizar** o processo de comunicação interna da Novelis, alinhando os trabalhos da Assessoria de Comunicação com as necessidades dos públicos. Considerou-se importante o desenvolvimento de ações de comunicação interna **inovadoras**, ou seja, que integrassem funcionários operacionais e coordenadores, melhorando suas relações e comunicação, de modo a gerar mudanças de comportamento positivas que contribuíssem para a rentabilidade da empresa.

Os dois aspectos, otimização e inovação, embasaram, nesse trabalho, o direcionamento da comunicação interna para os funcionários operacionais e coordenadores, de modo a proporcionar um processo de comunicação realmente efetivo e não somente informativo. Para isso o projeto experimental de Relações Públicas Comunicação Interna Estratégica: fortalecendo as relações entre funcionários operacionais e coordenadores da Novelis, propõe o tripé da sustentabilidade.



1. OTIMIZAR

Otimizar os processos de comunicação, a estrutura da comunicação interna e a participação da Assessoria de Comunicação.

AÇÃO I - Quadro de Sugestões “*Ponto de Encontro com a Comunicação*”

Quadros denominados “*Ponto de Encontro com a Comunicação*”, localizados ao lado dos 13 quadros de avisos disponíveis na empresa, com formulários para preenchimento de sugestões, críticas e melhorias referentes ao trabalho da Assessoria de Comunicação.

O funcionário retira o formulário e o envia por envelope “vai e vem” para a Assessoria de Comunicação, que tem prazo de quatro dias úteis para encaminhar resposta para o funcionário.

O objetivo é oferecer mecanismos que colem constantemente as sugestões e críticas para melhoria contínua do trabalho da Assessoria de Comunicação, facilitando a

troca de informações e engajando o público a participar e conhecer o processo de Comunicação.

FOTO/ILUSTRAÇÃO:

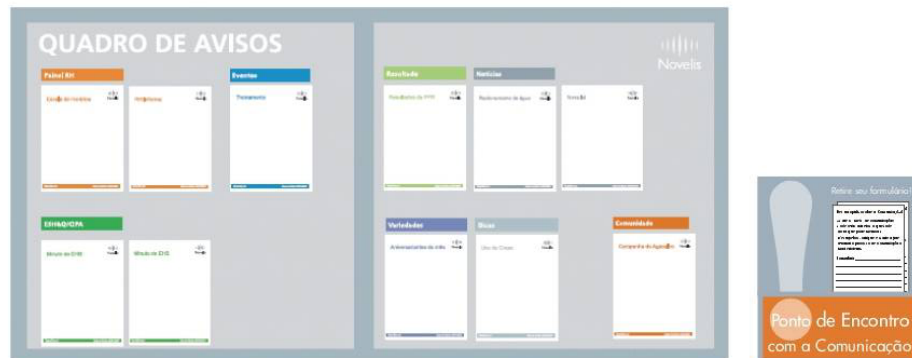


Ilustração do Quadro *Ponto de Encontro com a Comunicação*

AÇÃO II - Treinamento para Funcionários sobre a Intranet.

Na pesquisa de opinião realizada com os funcionários operacionais foi constatado que grande parte não possui o 1º grau completo e não utilizam a Intranet. Cruzando esses dados foi possível pensar que a baixa utilização desse meio de comunicação seja causada pela falta de habilidade com meios de comunicação on-line, em boa parte conseqüência do nível de escolaridade e de falta de oportunidades para o desenvolvimento desta habilidade.

Dessa forma, propõe-se a organização de treinamentos visando o aprendizado específico do uso da Intranet. A organização do treinamento será em parceria com o Departamento de Treinamento e Desenvolvimento da unidade de Pindamonhangaba, sendo realizado no auditório da fábrica. Os treinamentos, ministrados pela profissional de Relações Públicas, da Assessoria de Comunicação da Novelis, abordará como usar a Intranet, suas ferramentas e recursos.

AÇÃO III - Otimização da Intranet.

A Intranet é um meio de fácil acessibilidade, entretanto esse meio de comunicação foi mal avaliado na pesquisa com funcionários operacionais.

Por isso propõem-se ações de otimização da Intranet, como canais de comunicação para críticas e sugestões –“*Fale Conosco*”–; painel para sugestões visando à melhoria e otimização dos processos operacionais da empresa, denominado



“*Deixa Aqui*”; “*Quadro de Avisos on-line*” e “*Últimas Notícias*” sobre a Assessoria de Comunicação da Novelis.

O “*Fale Conosco*” é mecanismo que visa coletar as opiniões dos funcionários sobre assuntos diversos da empresa. O objetivo é oferecer aos funcionários um canal on-line para sugestões, críticas e ponto de vista sobre assuntos diversos.

O “*Deixa Aqui*” é uma caixa de sugestões on-line, mediante a qual os funcionários podem sugerir práticas que melhorem o processo de operação da Novelis e proporcionem economia para a empresa. Todas as sugestões serão analisadas inicialmente pela Assessoria de Comunicação e os Coordenadores da área. De acordo com a viabilidade serão levadas para o Comitê Gerencial, e caso sejam aprovadas, serão implantadas, por equipe designada, e os resultados acompanhados. O funcionário responsável pela sugestão será premiado com o percentual de 5% do valor total da economia gerada.

O “*Quadro de Avisos on-line*” é uma sessão da Intranet que possibilita a visualização de todos os materiais divulgados nos Quadro de Avisos.

O “*Últimas Notícias*” sobre a Assessoria de Comunicação é uma sessão na qual os funcionários podem acessar informações sobre as últimas campanhas, eventos, premiações, entre outros.

Além dessas ações propõe-se a melhoria do layout e simplificação da linguagem dos textos, a fim de atrair o interesse dos funcionários.

FOTO/ILUSTRAÇÕES:



Ilustração do novo layout da Intranet



AÇÃO IV - Programação Anual de Pesquisas

Para desenvolver uma comunicação estratégica e direcionada é necessário primeiramente conhecer o público-alvo e saber quais são as suas necessidades e desejos. Somente com esses dados é possível atender as expectativas do público e aplicar ações baseadas em informações reais e com interpretações corretas.

Por isso, sugere-se a elaboração de um calendário anual para aplicação de pesquisas com os funcionários da Novelis.

As pesquisas aplicadas serão a de Opinião para determinar o posicionamento dos funcionários sobre um determinado tema; a Pesquisa Institucional que visa avaliar o nível de satisfação com a Comunicação Interna; a Pesquisa de Perfil Organizacional com o objetivo identificar as características institucionais, administrativas, políticas e as Pesquisas de Clima Organizacional. A aplicação será nas reuniões trimestrais de Comunicação com os Funcionários Operacionais e os Coordenadores e a tabulação será realizada por assessoria especializada.

CALENDÁRIO DE PESQUISAS:

| DATA | PESQUISA |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Janeiro | Opinião |
| Objetivo: levantar dados e informações para o planejamento anual de Comunicação | |
| Abril | Clima Organizacional |
| Objetivo: monitorar o clima organizacional interno da empresa. | |
| Junho | Perfil Organizacional |
| Objetivo: identificar as características institucionais, administrativas, | |
| Setembro | Clima Organizacional |
| Objetivo: monitorar o clima organizacional interno da empresa. | |
| Dezembro | Institucional |
| Objetivo: avaliar do trabalho desenvolvido ao longo do ano e medir a satisfação com a Comunicação Interna. | |



2. INOVAR

Inovar os meios de comunicação interna adequando-os às necessidades dos funcionários e coordenadores.

AÇÃO V - Capacitação para Coordenadores.

Na Novelis não são realizadas capacitações para os Coordenadores que abordem a importância da Comunicação para o desenvolvimento do negócio, melhoria nas relações de trabalho e no clima organizacional. Observa-se também que os Coordenadores não conhecem em profundidade o trabalho desenvolvido pela Assessoria de Comunicação. Assim, para a realização de trabalhos em conjunto é necessário que os Coordenadores saibam o que é Comunicação e como esse trabalho pode auxiliá-los.

Assim, propõe-se a realização de capacitações anuais para todos os Coordenadores da unidade de Pindamonhangaba. O treinamento, realizado por um profissional contratado, acontecerá em espaço próprio para capacitações desta natureza. Por não ser possível que todos os Coordenadores da empresa participem de um treinamento no mesmo dia, serão divididos em duas turmas, cada uma em um dia.

A organização da capacitação será realizada em parceria com o Departamento de Treinamento e Desenvolvimento da unidade de Pindamonhangaba.

AÇÃO VI - Reuniões Trimestrais sobre Comunicação.

Atualmente na Novelis, unidade de Pindamonhangaba, não existem reuniões entre a Assessoria de Comunicação, Coordenadores e Funcionários Operacionais, assim, identifica-se a necessidade, por parte da Assessoria de Comunicação, de maior contato e interação com esse público.

Por isso, sugerem-se reuniões trimestrais entre Assessoria de Comunicação, Coordenadores e Funcionários Operacionais, ocasião em que serão abordados temas relativos à Comunicação, como: pontos de melhorias, expectativas dos funcionários em relação à empresa, feedback sobre as ações realizadas no trimestre, barreiras, ruídos. Além disso, nessas reuniões serão aplicadas as pesquisas no calendário, acima mencionado.

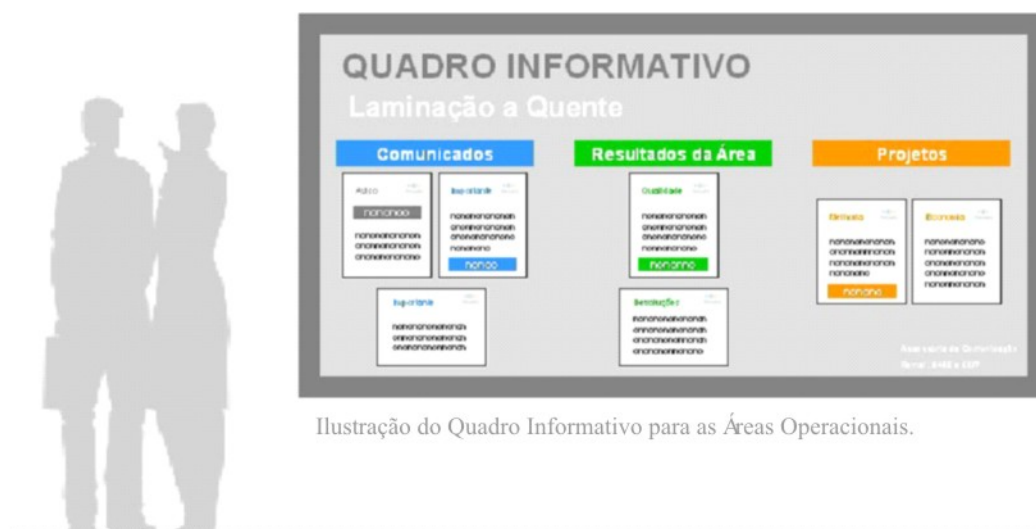
AÇÃO VII - Quadros Informativos nas Áreas Operacionais.

Os Quadros de Avisos da Novelis são destinados a comunicados que abordam assuntos gerais de interesse de todos os funcionários. Devido à grande demanda de

comunicados, o Quadro de Aviso está sobrecarregado de informações. Para comunicados específicos das áreas operacionais não há um meio de comunicação adequado. Por isso, a sugestão é a implantação de Quadros Informativos específicos para as áreas operacionais.

Serão instalados oito quadros nas áreas de café, devido a este ser um local de grande circulação de funcionários e de fácil visualização. Além disso, é um local longe da circulação de equipamentos móveis e fora de cabines de operação, o que garante a segurança dos funcionários. Os assuntos abordados serão divididos em 3 editorias “Resultados”, “Comunicados” e “Projetos”.

FOTO / ILUSTRAÇÕES :



ACÇÃO VIII - Jornal Interno da Unidade de Pindamonhangaba.

O Departamento de Comunicação Corporativa da Novelis elabora, para os funcionários de todas as unidades do Brasil, o jornal interno denominado “VIP”. Entretanto, conforme apontado na pesquisa com funcionários operacionais, esse meio de comunicação não atende completamente as necessidades desse público. Por ser um meio de comunicação de abrangência nacional, muitas vezes notícias regionais de grande importância não são publicadas, devido o grande número de pautas e pouco espaço.

Dessa forma é sugerida a aplicação de um jornal interno direcionado para a unidade de Pindamonhangaba, que aborde assuntos específicos da unidade e de interesse dos funcionários.

O Jornal Interno, desenvolvido por uma agência de comunicação externa em parceria com a Assessoria de Comunicação, terá 4 páginas, periodicidade bimestral,



sessões sobre os projetos desenvolvidos, resultados da fábrica, dicas de saúde, “gente que faz diferente”, funcionários destaques, rumos do negócio, responsabilidade social e ponto de descontração. Os exemplares serão enviados para a casa dos funcionários, via correio, como ocorre com o jornal interno “VIP”.

FOTO / ILUSTRAÇÃO



Ilustração do Jornal Interno da Unidade de Pindamonhangaba

AÇÃO IX - Área de Descanso.

Proporcionar o crescimento profissional dos funcionários, oferecer ferramentas para o desenvolvimento das tarefas e conceder benefícios são fatores essenciais para o crescimento de uma empresa. Entretanto, alinhar o bem-estar dos funcionários com o desenvolvimento das suas capacidades são fatores fundamentais para o sucesso efetivo das organizações. Empresas que proporcionam qualidade de vida ganham com um ambiente próspero e contribuem com o aumento da produtividade.

Dessa forma, a sugestão é a implantação de uma área de descanso para promover a integração dos funcionários, possibilitar seu bem-estar e qualidade de vida, aumentando assim sua produtividade. O espaço será posicionado em uma área próxima aos restaurantes e contará com área para leitura, sofás para descanso, sala de TV e o quadro “Fique por Dentro”.

FOTO / ILUSTRAÇÃO

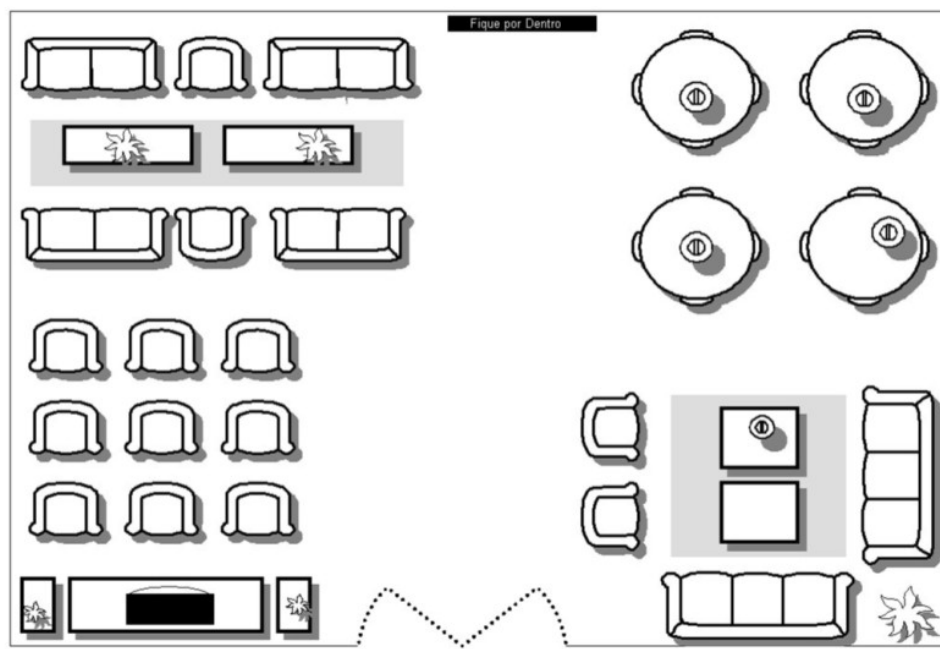


Ilustração da área de descanso para os funcionários.

AÇÃO X - Quadro Fique por Dentro

Dúvidas e questionamentos mal resolvidos são grandes passos para o início de rumores e da “rádio peão” dentro da empresa. O processo da comunicação interna deve estabelecer canais de comunicação de duas vias, pois os funcionários necessitam de meios formais de comunicação para questionar, perguntar e esclarecer possíveis dúvidas e mal entendidos. Além disso, a prática de troca de informações estabelece vínculos mais fortes entre funcionários e a alta administração, além da melhoria do clima organizacional.

A sugestão é a implantação do Quadro “Fique por Dentro”, que proporcionará a troca de informações entre funcionários e a alta administração da empresa, com o intermédio da Assessoria de Comunicação.

O Quadro ficará localizado na área de descanso, um local de fácil acesso e de grande circulação de funcionários. Os funcionários poderão pegar os formulários em



branco, preencher com a dúvida ou questionamento e deixar no bolso do quadro para resposta. O assunto será analisado pela Assessoria de Comunicação e enviado ao departamento responsável para elaboração da resposta, que será divulgada no Quadro “Fique por Dentro”. A gestão desse meio de comunicação será de responsabilidade da Assessoria de Comunicação.

FOTO / ILUSTRAÇÃO:

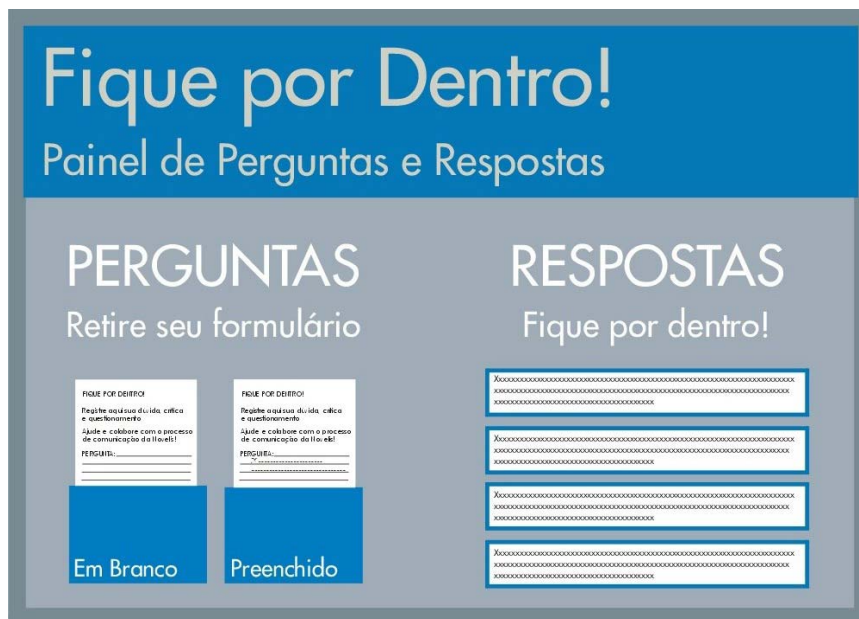


Ilustração do Quadro Fique por Dentro

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender o universo da Novelis, analisar seus diferenciais, levantar junto aos funcionários suas necessidades e verificar ações que otimizem, inovem e direcionem a Comunicação Interna foi o grande desafio desse projeto experimental de Relações Públicas, uma vez que para planejar e administrar a comunicação interna é necessário conhecer o cotidiano da empresa e fatores como as barreiras, as redes formais e informais, os ruídos e as diversas redes de relacionamentos internos.

O objetivo principal do trabalho foi desenvolver para a Novelis, unidade de Pindamonhangaba, uma Assessoria de Comunicação que fortalecesse a Comunicação Interna Estratégica, atuasse na construção de relacionamentos efetivos entre funcionários operacionais e coordenadores e proporcionasse o bem-estar para esses públicos.

Para desenvolver a Comunicação Estratégica é preciso desenvolver ações que possibilitem às organizações atingirem os seus objetivos. Para isso, podemos ir além, e propor ferramentas que contribuam também com a rentabilidade da empresa.

Baseados em referencial teórico, no briefing da empresa, em pesquisa qualitativa (junto aos coordenadores) e quantitativa (junto aos funcionários operacionais), foi possível elaborar o tripé da sustentabilidade, que norteou as ações Comunicação Interna Estratégica: Otimizar, Inovar e Direcionar.

O “Otimizar” efetivou-se com a proposta do “Ponto de Encontro com a Comunicação”, do calendário de pesquisas, a melhoria da Intranet e seus treinamentos operacionais, cujos objetivos principais eram proporcionar aos funcionários meios de comunicação heterogêneos que satisfaçam às necessidades dos coordenadores e funcionários operacionais e fortaleçam a imagem da Assessoria de Comunicação.

O “Inovar” efetivou-se com a proposta de novos meios e ferramentas de comunicação como: Capacitações para os Coordenadores, Reuniões Trimestrais de Comunicação, Quadros Informativos nas Áreas Operacionais, Jornal Interno da Unidade de Pindamonhangaba, Área de Descanso e Quadro Fique por Dentro. Ações que possibilitam a melhoria do clima organizacional da Novelis, controle dos ruídos e barreiras, aproximam a Assessoria de Comunicação dos Funcionários Operacionais e Coordenadores e proporcionam a qualidade de vida e o bem-estar.

O investimento em ferramentas e meios de comunicação é fundamental para a empresa, mas também é necessário a criação canais que possibilitem o diálogo e a participação dos funcionários, para fortalecer suas relações com a alta administração. Segundo Margarida Maria Krohling Kunsch (2003), a profissão precisa demonstrar sua contribuição também com valor econômico para as empresas, ou seja, as ações de Comunicação devem apresentar resultados, auxiliar as organizações a atingir os objetivos, cumprir sua missão e cultivar seus valores.

Portanto, a comunicação deve ser vista como ferramenta estratégica para o alcance de resultados, e não apenas como suporte das informações que fluem pela empresa.

Ao encerrar o presente trabalho, cabe ressaltar que o mesmo permitiu novas reflexões sobre a continuidade de os novos rumos das Relações Públicas na Novelis. Finalmente, reafirma-se, aqui, que a Comunicação Interna Estratégica é um processo contínuo, e que dentro da empresa o trabalho não tem fim, mas sim um desenvolvimento sucessivo.



REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza Andrade. *Psicossociologia das relações públicas*. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1989.

_____. *Curso de relações públicas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CANFIELD, Bertrand R. Opinião pública. In: *Relações públicas: princípios e problemas*. São Paulo: Pioneira, 1961. Vol.1, p.27-48. In: FREITAS, Sidnéia Gomes. *Formação e Desenvolvimento da Opinião Pública*. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/opiniaopublica/0017.htm>>. Acessado em: 15 jun. 2007.

CHILDS, Harwood L. *O que é Opinião Pública?*. In: _____. *Relações públicas, propaganda e opinião pública*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1967. p. 44-61. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/opiniaopublica/0110.htm>>. Acessado em: 12 jun. 2007.

DAMANTE, Nara; NASSAR, Paulo. *Gerando comunicação excelente*. Comunicação Empresarial, n. 33, quatro trimestre 1999. Entrevista com James Grunig. Disponível em <www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/conceituais/0082.htm>.

FRANÇA, Fábio. Conceituação Lógica de Públicos em Relações Públicas. *Estudos de Jornalismo e Relações Públicas / Universidade Metodista de São Paulo / Faculdade de Jornalismo e Relações Públicas*, São Bernardo do Campo, v. 1, n.1, p. 17-31, jun. 2003.

FREITAS, Sidnéia Gomes. *Formação e Desenvolvimento da Opinião Pública*. Disponível em: <<http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/opiniaopublica/0017.htm>>. Acessado em: 20 jun. 2007.

GRUNIG, James E. & HUNT, Tood. *Managing public relations*. Orlando, Florida: Harcourt Jovanovich College Publishers, 1994. In: FRANÇA, Fábio. Conceituação Lógica de Públicos em Relações Públicas. *Estudos de Jornalismo e Relações Públicas / Universidade Metodista de São Paulo / Faculdade de Jornalismo e Relações Públicas*, São Bernardo do Campo, v. 1, n.1, p. 17-31, jun. 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, Marlene. *Cultura Organizacional: conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados*. São Paulo: Difusão, 2001.