

**FACULDADES INTEGRADAS  
“ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVA DE  
PRESIDENTE PRUDENTE

**COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA DE  
GESTÃO: ESTUDO DE CASO NA DANISCO S/A**

José Cláudio Notário Júnior  
Ligia Maria dos Santos Assef  
Milena Bertão Tognon  
Regiane Premoli Barbosa  
Tatiana Sayuri Yassuda

**FACULDADES INTEGRADAS  
“ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVA DE  
PRESIDENTE PRUDENTE

**COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA DE  
GESTÃO: ESTUDO DE CASO NA DANISCO S/A**

José Cláudio Notário Júnior  
Ligia Maria dos Santos Assef  
Milena Bertão Tognon  
Regiane Premoli Barbosa  
Tatiana Sayuri Yassuda

Trabalho de Curso apresentado como  
requisito parcial de Conclusão de Curso  
para obtenção do grau de Bacharel em  
Administração, sob a orientação da Prof<sup>a</sup>  
Ms. Maria Cecília Palácio Soares.

Presidente Prudente  
2007

# **COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: ESTUDO DE CASO NA DANISCO S/A**

Trabalho de Curso aprovado como  
requisito parcial para obtenção do Grau  
de Bacharel em Administração.

---

Prof<sup>a</sup> MSc. Maria Cecília Palácio Soares

---

Prof. MSc. Alexandre Hideo Sasaki

---

Srta. Maria Lúcia Ribeiro da Costa

Presidente Prudente, .....novembro de 2007

Todo ser humano possui sonhos. Sonhos grandes, sonhos pequenos, sonhos. Sonhos nascem a cada dia, a cada hora, a cada minuto. Sem percebermos, um sonho nasce dentro do nosso coração. Sonhos nos motivam a viver, a continuarmos caminhando. Vivemos, na verdade, na busca da realização dos nossos sonhos mesmo que tudo o leve a pensar que parece impossível, não desista dos seus sonhos. (Reinilson Câmara)

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por ter nos concedido condições de realizar este trabalho.

Aos nossos pais por ter nos apoiado durante a longa caminhada, maridos, filhos e namorada por fazerem parte desta importante etapa da nossa vida.

A nossa orientadora Prof<sup>a</sup> Ms. Maria Cecília Palácio Soares por ter nos acompanhado em todas as etapas e desenvolvimento do trabalho e ter nos incentivado e tido paciência em todo processo de execução.

A Maria Lúcia Ribeiro da Costa, da Empresa Júnior Toledo, por ter nos orientado para a realização da pesquisa.

A empresa Danisco que por meio de seus funcionários/representantes nos atenderam com cordialidade e presteza, tornando possível a nossa pesquisa.

## RESUMO

O presente trabalho analisou a eficácia da comunicação empresarial como fator de desenvolvimento empresarial, observando a relação da empresa com seus públicos interno e externo, denominado de *stakeholders*. A metodologia utilizada consistiu no uso da pesquisa de campo exploratória, a partir do estudo de caso da empresa Danisco S/A de Pirapozinho/SP, abrangendo pesquisa em fontes secundárias de livros e artigos publicados e as disponibilizadas pela organização, e realização de entrevista com o responsável pelo Recursos Humanos, departamento que cuida da implantação e acompanhamento da efetivação das ações de comunicação da empresa. A pesquisa possibilitou investigar e avaliar o fenômeno contemporâneo da Comunicação Empresarial em um contexto real, evidenciando os caminhos que são seguidos para sua efetivação e consolidação de imagem dos negócios realizados perante a comunidade. É preciso observar que os resultados obtidos destacam a realidade da empresa alvo de estudo, não devendo ser generalizados como realidade de outras organizações.

**Palavras-Chave:** comunicação empresarial; eficácia gestacional; estratégia.

## ABSTRACT

The purpose of this job was to analyse how efficient the business communication as a business progress was, by observing the relationship between the company and its in and out consumers, called *stakeholders*. The method that has been used was the explorer research, by studying the company Danisco S/A, from Pirapozinho, S.P. , including researches in secondary books and published articles and those ones given by the organization, and an interview with the responsible staff for the Human Resources, a department that takes care of the implantation of the efetivation of the action of communication of the company. This research makes it possible to investigate and evaluate the contemporaneous phenomenons of the Business Communication as a real context, by making evident the different ways that are followed to makes permanent the images of the business made among other people. It's important to observate that the reach results stands out the studied company reality, and mustn't be generalized as the reality of other companies.

**Key words:** enterprise communication; gestacional effectiveness;strategy;

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES TABELAS E QUADROS

### FOTOS

FOTO 1 – Empresa Danisco Pirapozinho .....	19
FOTO 2 – Quadro de Gestão à Vista.....	24

### QUADRO

QUADRO 1 – Quatro Pilares do Desenvolvimento Sustentável .....	26
--	----

### FIGURA

FIGURA 1 – Modelo do DEPI .....	27
FIGURA 2 – Organograma da Danisco Pirapozinho .....	30

### GRÁFICO

GRÁFICO 1 – Meta de Índice de Adequação Estratégica .....	35
---	----



# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	08
<b>2 A COMUNICAÇÃO</b> .....	10
2.1 História da Comunicação .....	10
2.2 Comunicação Empresarial .....	12
<b>3 TRAJETÓRIA DA PESQUISA</b> .....	16
3.1 Etapas .....	17
<b>4 ESTUDO DE CASO - DANISCO S/A</b> .....	19
4.1 A empresa .....	19
4.1.1 Estrutura .....	19
4.1.2 Valores .....	20
4.1.3 Política Social .....	20
4.1.4 Sistemas e Programas .....	21
4.1.5 Segurança .....	22
4.1.6 Meio Ambiente .....	22
4.2 Entrevista .....	23
<b>5 AVALIAÇÃO DO ESTUDO DE CASO</b> .....	33
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	37
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	39
<b>ANEXO A – INSIDE – Revista de Divulgação Interna</b> .....	42

# 1 INTRODUÇÃO

Vivendo em um ambiente social no qual mantém relações com outras pessoas, o homem sentiu a necessidade de se comunicar.

Durante milhares de anos a comunicação limitou-se, nas sociedades primitivas, à linguagem oral. A escrita, forma mais sofisticada de comunicação, surgiu por volta de 4.000 a. C., na Mesopotâmia, Egito, China, Palestina e Índia.

Todas as grandes transformações que se seguiram na história apoiaram-se na capacidade da comunicação. A exemplo do que ocorria nas sociedades primitivas, a comunicação é o sistema que oferece coesão e referências culturais harmônicas à civilização globalizada deste início de milênio, a cada país, Estado, cidade, bairro, empresa, família etc.

É por isso que, cada vez mais, as empresas têm dado importância para a Comunicação Empresarial. Antes, a atividade que durante muito tempo, ficou relegada a segundo plano, vista como supérflua, hoje vem se tornando cada vez mais, uma ferramenta estratégica de gestão.

O objetivo deste trabalho é mostrar a qualidade da evolução na forma de comunicação e a real eficácia que vem obtendo nas organizações empresariais, propondo avaliar se realmente existe uma comunicação eficaz e se esta se faz entendida por todos os públicos envolvidos, tendo em mente que há uma série de condições e circunstâncias a serem analisadas.

Diante deste objetivo surge o problema: *“A evolução na área da comunicação empresarial possibilita a eficácia da gestão?”*

O desenvolvimento da pesquisa ocorreu por meio do método de abordagem dedutivo quando parte da visão geral da comunicação e a sistematiza à empresa, alcançando sua visão a uma organização específica por meio de um estudo de caso.

Para a investigação se realizar foi necessário fazer uso dos métodos de procedimento histórico desde o surgimento da comunicação até seu avanço tecnológico no presente século.

As técnicas de pesquisa utilizadas foram a de *documentação secundária* (bibliográfica) material disponibilizado por meio de livros e artigos publicados e materiais disponibilizados pela empresa; e de *documentação direta* ao “[...] fazer a coleta dos dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem” (MARCONI; LAKATOS, 2005, p.188), classificada em pesquisa de campo exploratória para estudos de avaliação de programa, com a intenção de realizar “[...] estudos quantitativo-descritivos que dizem respeito à procura dos efeitos e resultados de todo um programa ou método específico de atividades[...]” (MARCONI; LAKATOS, 2005, p. 189).

A aplicação da pesquisa de campo exploratória ocorreu através de um estudo de caso na empresa Danisco S/A localizada na cidade de Pirapozinho/SP e foi dividida em três etapas: *conhecer a empresa*: seu histórico e a estrutura organizacional; *coletar dados de como funciona a comunicação na empresa*, por meio de entrevista com o responsável pela implantação e acompanhamento dos programas do departamento de Recursos Humanos, recolher material disponibilizados à comunidade interna e externa; e *percorrer a empresa com olhar observador*, para verificar como os programas são aplicados à prática.

O trabalho está dividido em 5 capítulos com a conclusão: o capítulo 2 faz um resgate histórico da comunicação e a sua contextualização no século XXI nas organizações empresariais como meta da responsabilidade social; o capítulo 3 apresenta a trajetória da pesquisa, ou seja, todas as etapas para sua realização; o capítulo 4 traz em seu conteúdo a descrição dos programas aplicados e a entrevista realizada com o responsável pelo departamento de Recursos Humanos; o capítulo 5 evidencia o resultado da pesquisa, onde é feita uma análise sobre os dados coletados na pesquisa de campo; e o capítulo 6 é a conclusão, onde se responde o problema dessa pesquisa.

## 2 A COMUNICAÇÃO

### 2.1 História da Comunicação

O homem é um ser em evolução e sua tendência natural é sair do egocentrismo. O homem tem a necessidade de pertencer a um determinado grupo social seja a família, a escola, o trabalho e tantos outros. (MADJAROF, 2001)

Na busca de atender às suas carências, os seres humanos produzem seus meios de vida. É nessa atividade que recriam a si próprios e reproduzem sua espécie num processo que é continuamente transformado pela ação das sucessivas gerações.

Ao produzir para prover-se do que precisam, os seres humanos procuram dominar as circunstâncias naturais, para isto, organizam-se socialmente, estabelecem relações sociais. O ato de produzir gera também novas necessidades, que não são, por conseguinte, simples exigências naturais ou físicas, mas produtos da existência social.

Para que o homem satisfaça propriamente suas necessidades, ele tem que libertar-se delas, superando-as, ou seja, fazendo com que sejam especificamente humanas. Isso quer dizer que a necessidade humana tem que ser inventada ou criada. O homem, portanto, não é apenas um ser de necessidades, mas sim o ser que inventa ou cria suas próprias necessidades. (VÁZQUEZ, 1975, p.141-2 apud RIOS, 1999, p.32)

Vivendo rodeado pelo meio ambiente físico, mas, sobretudo, pelo meio ambiente social, composto por outras pessoas com quem mantém relações de interdependência, o homem sentiu a necessidade de se comunicar, e dentre as várias necessidades do homem social, uma importante delas é a comunicação.

Segundo CHIAVENATO (2000, p. 142): “[...] comunicação é a troca de informações entre os indivíduos”. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social.

A comunicação requer um código para formular uma mensagem e enviá-la na forma de sinal (como ondas sonoras, letras impressas, símbolos), por meio de um canal (ar, fios, papel) a um receptor da mensagem que a decodifica e interpreta seu significado.

Na comunicação pessoal direta falada, ou seja, na conversação, a linguagem funciona como código e é reforçada por elementos de comunicação não-verbal (como gestos, sinais, símbolos). A comunicação interpessoal também pode se dar a distância, através da escrita, telefone ou internet como meio de transmitir as mensagens.

Desde o início dos tempos, o homem procurou se comunicar com seus semelhantes, mas não sabia como registrar isso. O primeiro passo foi a linguagem escrita onde, aos poucos, desenvolveu o alfabeto. Foi juntando as letras, criando palavras e, conseqüentemente, frases onde se comunicava com seus descendentes e semelhantes.

Os povos mais primitivos desenvolveram outras maneiras de se comunicarem e enviar mensagens, tais como tambores (África), sinais de fogo (índios) etc. A comunicação para lugares distantes era feita por outros meios, como correio (que foi considerado por muito tempo a maneira mais eficaz contra a distância), os livros (que eram escritos à mão) até o surgimento da imprensa.

Em 1876, Alexander Graham Bell inventou o telefone, com o qual as pessoas podiam se comunicar simultaneamente, no início eram estranhos, mas foram evoluindo.

As duas primeiras décadas do século XX marcaram o reinado da telegrafia sem fio, isto é, da utilização da onda eletromagnética para transmissões de telegramas de uma pessoa para outra pessoa, com o emprego dos sinais de ponto e traço do Código Morse. A radiodifusão, ou seja, o aproveitamento das mesmas ondas para irradiação de programas de voz e música para a massa, somente viria a eclodir por volta de 1920. (COSTELLA, 2002, p.240)

No século XX surge a televisão com transmissão conjunta de som e imagem. Com a tecnologia surgiram diversos meios de comunicação, os inventos humanos continuam aperfeiçoando as diversas maneiras de comunicar a tradução de idéias, objetivos e intenções, num conjunto sistemático de símbolos.

O saber comunicar-se sempre foi alvo dessas evoluções, na busca constante para que as mensagens enviadas agrupem os seres humanos e os tornem comuns a todos que delas tiverem interesse. É a procura constante para que a comunicação atue com eficácia perante a sociedade.

## **2.2 Comunicação Empresarial**

A Comunicação Empresarial compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar a imagem de uma empresa ou entidade (sindicato, órgãos governamentais, ONGs, associações, universidades etc) junto aos seus públicos de interesse (consumidores, empregados, formadores de opinião, classe política ou empresarial, acionistas, comunidade acadêmica ou financeira, jornalistas etc) ou junto à opinião pública.

A comunicação empresarial evoluiu de seu estágio embrionário, em que se definia como mero acessório, para assumir, agora, uma função relevante na política negocial das empresas. Deixa, portanto, de ser atividade que se descarta ou se relega a segundo plano, para se firmar como insumo estratégico, de que uma empresa ou entidade lança mão para idealizar clientes, sensibilizar multiplicadores de opinião ou interagir com a comunidade.(BUENO, 2000, p.50)

Na década de 70, as empresas e associações já se comunicavam, porém não existia uma Comunicação Empresarial, as atividades de comunicação eram percebidas e desenvolvidas isoladamente, isso porque as empresas e o próprio país viviam em pleno regime de exceção e a postura empresarial se afinava, muitas vezes, com a autocracia dos militares. Era um tempo em que as greves por salários ou melhores condições de trabalho eram resolvidas pelas milícias estaduais e não, pela negociação e o diálogo. Enfim, não havia espaço para o diálogo e a participação.

Nos anos 90, principalmente a partir da primeira metade, as empresas e o mercado passaram por processos constantes de mudanças das fortes alterações e mutações políticas, econômicas e sociais, porém o ponto central da mudança é a integração dos mercados numa “aldeia global” que segundo o sociólogo canadense McLuhan (1969), significa a redução do planeta à uma mesma situação que ocorre

em uma aldeia, ou seja, a possibilidade de se intercomunicar diretamente com qualquer pessoa que nela vive.

O mundo empresarial presencia no cotidiano os efeitos da era da globalização da economia e do crescente apelo para o exercício da competitividade, da responsabilidade social, ambiental e eficiência na produção.

É justamente este processo de globalização que muda a face da economia brasileira, levando as empresas a transformarem a Comunicação Empresarial como uma ferramenta estratégica de gestão.

A comunicação deve atender a todos os públicos de interesse da empresa, com isso é necessário que o comunicador conheça o perfil de cada um desses públicos, saiba quais são seus hábitos, seus interesses, como transformar a identidade da empresa em imagem institucional real para eles e qual é melhor forma de falar direcionadamente para cada um.

Do somatório de atividades isoladas, a área de comunicação evoluiu para um processo integrado de relacionamento com os públicos de interesse, de tal modo que uma empresa ou entidade moderna não pode prescindir, hoje, dessa articulação (...) A comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações. Se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social e a participação, a comunicação se orienta no mesmo sentido". (BUENO, 2003, p.4).

A prática da transparência requer efetivamente, para muitas organizações, uma mudança profunda em seu processo de gestão. Dificilmente, aquelas que se caracterizam por uma hierarquia rígida, por decisões centralizadas ou descartam a participação como elemento de sua cultura, estão preparadas para uma autêntica interação com o mercado.

A organização transparente está aberta ao diálogo. Isso significa que ela se empenha tanto em falar quanto em ouvir, estabelecendo canais permanentes com os seus públicos, tanto interno quanto externo: empregados, clientes, acionistas, comunidade, repartições governamentais e o público em geral; e buscando, adaptar-se às novas demandas ou desafios.

A partir dos anos 60, as empresas, como outras instituições da sociedade começaram a perder credibilidade e passaram a ser fiscalizadas pelo público que, cético, começou a clamar por mais regulamentação

governamental sobre poluição, direitos civis, produtos, segurança. Durante esse período, cresceu a importância de saber lidar com o público externo. Porém com grandes problemas e pequenas equipes não preparadas para o estratégico, o setor de relações com o público externo foi assumindo papel de maior destaque no provimento de estratégia e alcance para as comunicações. (CORRADO, 1994, p. 29).

Para que o público interno se engaje com os objetivos da empresa é importante que ele conheça as características dos produtos e serviços, além de entenderem a cadeia como um todo e esteja sempre bem informado em relação a todas as decisões tomadas por ela e a comunicação seja feita primeiramente para o público interno e depois para o público externo.

O aumento da produtividade é o maior retorno obtido pela empresa em todo esse processo de gestão dos investimentos sociais no seu público interno. A produtividade no trabalho aumenta como decorrência da maior satisfação, motivação e capacitação dos seus funcionários. Além do retorno do investimento pelo aumento da produtividade, a empresa socialmente responsável alcança outros diversos tipos de retorno, como por exemplo: retenção dos talentos [...], melhoria da qualidade de vida de seus empregados [...], diminuição dos gastos com saúde e assistência social dos empregados [...], redução do índice de abstenção, redução de custos com ação na justiça do trabalho [...], aumento da auto-estima dos empregados, melhoria do clima organizacional; consolidação de uma nova cultura empresarial. (MELO e FRÓES, 2001, p.109)

O ambiente organizacional deve ser saudável, os colaboradores devem se sentir confortáveis em seu ambiente de trabalho. É fundamental criar canais efetivos de comunicação, mecanismos de recompensa para resultados, oportunidades de aquisição de conhecimento e crescimento profissional para os funcionários.

Como o mercado de trabalho está bastante competitivo, alguns empresários se esquecem de seu público interno, por acharem que ele se sujeitará ao descaso por falta de opção profissional. Atualmente os bons profissionais têm escolhido, cada vez mais, migrar para as empresas socialmente responsáveis, onde seu talento possa ser reconhecido.

A responsabilidade social das empresas, ou mesmo a busca das empresas por justiça social, seria basicamente a iniciativa espontânea das empresas de contribuir para a construção de uma sociedade melhor e um meio-ambiente mais limpo. Ou seja, a responsabilidade social das empresas seria a integração voluntária, por parte das empresas, das preocupações sociais



e ambientais com suas operações comerciais e com suas relações com seus representantes e sua área de influência. (FÉLIX, 2003, p. 19)

A responsabilidade social e a comunicação se inter-relacionam. É importante dizer que a comunicação, assim como a responsabilidade social, deve abranger todos os públicos de interesse da empresa: funcionários, fornecedores, clientes, comunidade, governo e sociedade. Os canais de comunicação devem estar abertos a todos eles e devem funcionar como via de mão dupla, caracterizando um diálogo real, que mostre respeito e a integração da empresa com cada um, fazendo com que as informações circulem com mais clareza, sem ruídos ou mensagens truncadas que confundam os públicos e prejudiquem a imagem organizacional.

A transparência é outra característica comum à responsabilidade social da comunicação. Por meio dessas características percebe-se que diversas empresas vêm desenvolvendo um trabalho sério na área de responsabilidade social, em vez de utilizar esse conceito para ganhos de resultados de imagem, comunicação e marketing, fazem o inverso: utilizam as poderosas ferramentas de comunicação para potencializar as práticas e difundir as idéias da responsabilidade social entre os seus públicos de interesse.

O estudo de caso na empresa Danisco S/A de Pirapozinho tem por objetivo apresentar e verificar como se procede o processo de comunicação em uma empresa de grande porte da região.

### 3 TRAJETÓRIA DA PESQUISA

Neste capítulo busca apresentar os elementos metodológicos e a descrição utilizados no desenvolvimento desta pesquisa. A intenção foi de verificar na prática um sistema de comunicação empresarial implantado, o qual viabilize a transparência de sua responsabilidade social com o público interno e externo. O estudo realizou-se da seguinte maneira:

- **1ª Fase:** Aconteceu por meio do método de abordagem dedutivo, quando “[...] partindo de teorias e leis, na maioria das vezes, prediz a ocorrência dos fenômenos particulares” (MARKONI; LAKATOS, 2005, p. 106) em uma conexão descendente. Essa característica pode ser observada nesse estudo ao verificar o uso da técnica de pesquisa secundária bibliográfica que resgata a história da comunicação para inseri-la como estratégia de gestão empresarial, para em seguida ser estudada como prática individualizada de uma empresa.
- **2ª Fase:** Delimitação do espaço onde a pesquisa foi aplicada através de um Estudo de Caso. A opção a essa estratégia teve por base a obra de Yin (2001) onde traz a perspectiva de pesquisa como a presente, cujo o interesse está em como ocorreu e ocorre o processo em análise, utilizar desse procedimento metodológico.
- **3ª Fase:** Levantamento bibliográfico da história e características da empresa, com a intenção de construir o perfil da organização, sendo relevante para uma melhor visualização do problema da pesquisa : *“A evolução na área da comunicação empresarial possibilita a eficácia da gestão?”* , pois, através dessa fase, foi possível levantar os dados sobre o uso de ferramentas de comunicação implantadas e disseminadas por toda empresa.
- **4ª Fase:** Essa fase incidiu no estudo empírico (Estudo de Caso), ou seja, quanto aos seus fins foi do tipo exploratório, que de acordo com Vergara (1998, p. 45): *“A investigação exploratória é realizada*

em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado por sua natureza de sondagem[...]” e, para essa pesquisa, o estudo parece o mais indicado ao se analisar que há pouca informação sobre os resultados obtidos pelas organizações das novas bases tecnológicas de comunicação.

Uma vez escolhido o Estudo de Caso como base metodológica auxiliada pela pesquisa bibliográfica (fonte secundária), delimitou-se selecionar através do processo de estratégia holística (BITTENCOURT; BEHAR, 2003) onde analisa o todo em relação com algumas de suas partes. O estudo aconteceu na empresa Danisco S/A, multinacional com matriz na Dinamarca, que possui diversas filiais espalhadas pelo Brasil. A filial analisada se encontra na cidade de Pirapozinho, Estado de São Paulo e foi escolhida por apresentar em sua estrutura uma comunicação modelo, pelo fato de a cultura da Daniso S/A destacar a comunicação como uma variável indispensável para o crescimento da organização.

### 3.1 Etapas

A partir dessa decisão, por intermédio de um funcionário, que forneceu o telefone da empresa e o nome do responsável, buscou-se diversas vezes no período de 21/05/2007 a 21/06/2007 entrar em contato com o responsável pelo Departamento de Recursos Humanos. Em 22 de junho foi obtida a autorização do responsável para a realização do Estudo de Caso, que imediatamente enviou por e-mail o Acordo de Confidencialidade para ser assinado pelos integrantes do grupo, após este documento ter sido assinado, foram enviados diversos e-mails para agendar a primeira reunião.

- **Primeira visita** foi agendada para 29 de junho, onde foi exposto o objetivo do trabalho, de analisar os meios de comunicação organizacional adotado pela empresa e a sua real eficácia perante os resultados almejados com tais implantações. Foi concedida a permissão de analisar os modelos de comunicação utilizados pela empresa. Nessa visita foi apresentada as dependências da empresa conduzida pelo responsável do Departamento de

Recursos Humanos Sr. Carlos Veronezi e concedeu o material de comunicação adotado.

- **Segunda Visita** foi agendada para 27 de julho para entrevistar Sr. Carlos, com o objetivo de obter informações mais detalhadas sobre os procedimentos aplicados na organização.

De posse do material disponibilizado e da entrevista realizada procedeu a organização do estudo e a análise.

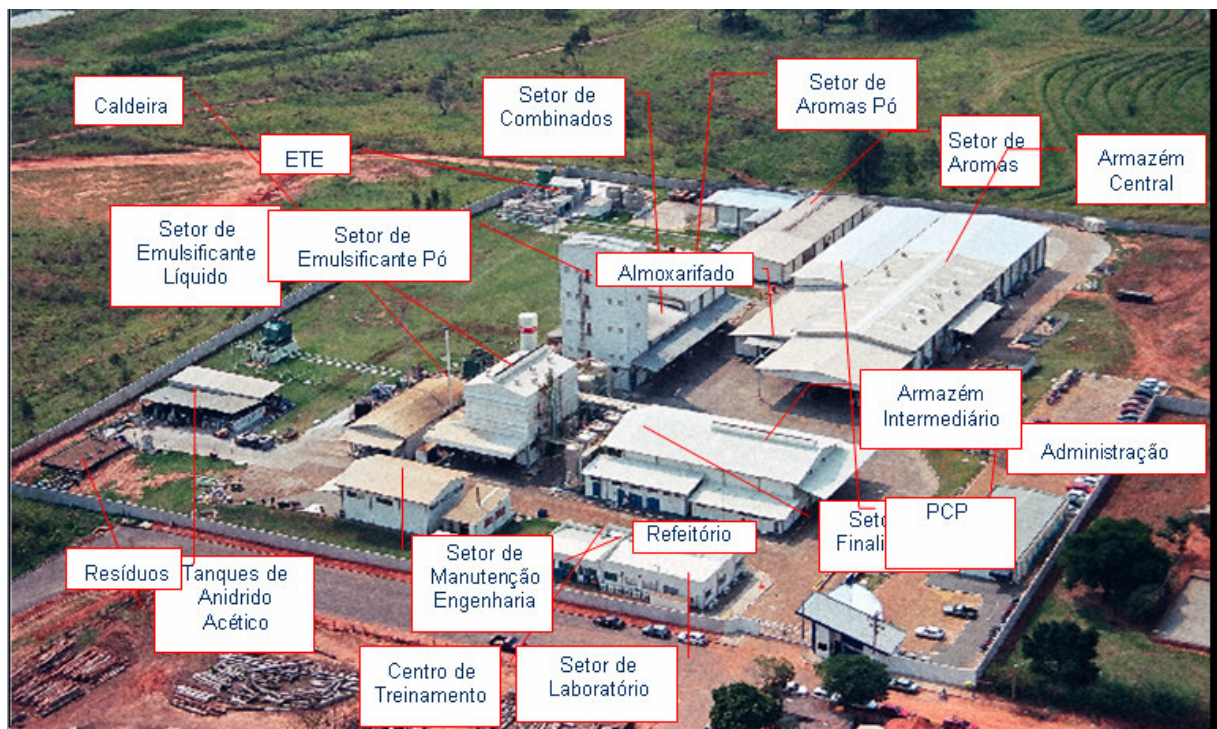
## 4 ESTUDO DE CASO – DANISCO S/A

### 4.1 A Empresa

#### 4.1.1 Estrutura

A Danisco Brasil é parte do grupo Danisco S/A, fundado em 1872, a mesma, fundada em 1924 na cidade de Grindsted, Dinamarca. O grupo é formado por empresas direcionadas principalmente à produção de açúcar, ingredientes funcionais para a indústria de alimentos e embalagens flexíveis.

**FOTO 1** – Empresa Danisco Pirapozinho



O lema da Danisco Brasil é: *“First you add knowledge...”* (**Primeiro acrescente conhecimento...**), sua visão é ser o maior fornecedor de ingredientes que agreguem valor à indústria e sua missão é satisfazer as exigências dos consumidores por alimentos saudáveis, seguros e saborosos e proporcionar soluções sustentáveis, com o melhor custo-benefício para a indústria.

Possui ampla linha de produtos, onde inclui-se emulsificantes, ingredientes texturais, sistemas funcionais, aromas, enzimas, antioxidantes, culturas lácteas, adoçantes, sendo aplicados grande parte na indústria alimentícia, tendo também itens para a alimentação animal, farmacêutica e plásticos.

#### **4.1.2 Valores**

A Danisco possui cinco valores:

1. Nós criamos valor, para nossos acionistas, clientes, funcionários e para a sociedade em geral, sendo a fornecedora líder de ingredientes para a indústria de alimentos;
2. Nós somos inovadores, nós desafiamos o presente para criar as soluções do futuro;
3. Nós consolidamos competências e desenvolvemos novos conhecimentos, novas habilidades e atitudes para melhorar continuamente a nossa empresa;
4. Nós temos responsabilidade, para com a nossa empresa, para conosco e para com os nossos vizinhos; e
5. Nós acreditamos em diálogo, nós temos um diálogo aberto e honesto, tanto a nível interno como externo.

#### **4.1.3 Política Social**

A sua política social é ampla e composta por proteção dos direitos humanos, igualdade de oportunidades, liberdade de associação, abolição do trabalho forçado, erradicação do trabalho infantil e ética empresarial, inclui também a remuneração onde possuem tabelas que seguem ou excedem os valores mínimos legais e da indústria, o desenvolvimento que proporciona aos funcionários novos conhecimentos, destrezas e atitudes, os horários de trabalho que cumprem as leis aplicáveis e os padrões da indústria, os fornecedores são selecionados com base no

profissionalismo empresarial, a responsabilidade ambiental e social e por fim as demissões coletivas, onde há eventualidade de demissões em massa e a empresa proporciona aos funcionários aconselhamento, orientação e apoio ativo na busca de novos postos de trabalho.

#### 4.1.4 Sistemas e Programas

Para melhor atender suas necessidades internas e externas a Danisco possui sistemas e programas, tais como:

- **SIG** - Sistema Integrado de Gestão onde há três normas ou padrões para atender os seguintes objetivos: ISO 9001 – Gestão de qualidade, ISO 14001 – Gestão ambiental e OHSAS 18001 – Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional;
- **Programa 5S** - conceitos simples que ao serem praticados são capazes de modificar o humor, o ambiente de trabalho, a maneira de conduzir as atividades rotineiras e as atitudes de todos, esses cinco conceitos derivam de palavras japonesas:
  - **Seiri** – utilização
  - **Seiton** – arrumação
  - **Seiso** – limpeza
  - **Seiketsu** – saúde, e
  - **Shitsuke** – disciplina.

Os objetivos desses programas é melhorar a qualidade de vida dos funcionários e terceiros, diminuir desperdícios, redução das condições inseguras, redução dos acidentes, aumento da produtividade da empresa e prevenção de quebras de equipamentos.

#### **4.1.5 Segurança**

A empresa possui regras básicas de segurança tanto para áreas internas como externas.

- Externamente é obrigatório o uso de jalecos, colete descartável ou uniforme da empresa e uso de sapato fechado e sem salto alto, é proibido fumar, trafegar com veículo sem cinto de segurança e ultrapassar a velocidade de 20 km/h.
- Internamente, nas áreas produtivas é obrigatório o uniforme da empresa, jaleco ou colete descartável e utilização de equipamento de proteção individual, é proibido o uso de objetos de adorno.
- Há sinalização por toda a empresa tanto para as máquinas como para os pedestres, em caso de emergência a empresa possui uma equipe treinada de Brigada de Emergência com 54 voluntários, tem alarmes de emergência nos setores ou ligue para o ramal 555.

#### **4.1.6 Meio Ambiente**

Preocupada com o impacto ao meio ambiente, a Danisco S/A possui coleta seletiva de resíduos, já os efluentes líquidos são enviados para a estação de tratamento de efluente da própria empresa, o ETE. Há alguns aspectos que causam um ou mais impactos e a Danisco pode ter alguns deles tais como odor, ruído, saúde do trabalhador, poluição do solo, da água e do ar, entre outros.

Para manter constantemente seu nível de qualidade, a Danisco S/A torna a Comunicação Empresarial uma de suas prioridades, conduzindo a comunicação de forma que chegue a todas as partes interessadas (clientes, colaboradores e comunidade) de maneira eficaz.

Assim, os principais objetivos da comunicação são estabelecer um processo que amplie, facilite e garanta um fluxo constante de informações a todas as partes envolvidas com a organização. Estabelecendo procedimentos que



assegurem o registro, a recepção e a comunicação às questões, sugestões, reclamações ou qualquer outra ocorrência, encaminhada pelas partes interessadas sobre os efeitos decorrentes das atividades, produtos e serviços.

## 4.2 Entrevista

Ao analisar o material disponibilizado na primeira visita à empresa, muitas dúvidas ocorreram, com a finalidade de obter esclarecimentos sobre diversos pontos, foi agendada uma reunião com Sr. Carlos Veronezi, responsável pelo Departamento de Recursos Humanos.

Na seqüência faz-se a exposição das perguntas e respostas obtidas.

### 1. O que é o Quadro de Gestão à vista?

**Sr. Carlos:** Quadro de Gestão à vista – é o meio pelo qual serão divulgadas as informações gerais da empresa, principalmente no que tange os assuntos pertinentes ao Sistema Integrado de Gestão – Saúde e Segurança, Meio Ambiente e Qualidade; entre outros que sejam relevantes (Foto 1).

**FOTO 2** – Quadro de Gestão à Vista

Fonte: Organizada pelos autores, (2007).

## **2. O que é Sistema Integrado de Gestão? Qual o objetivo? Quem tem acesso a esse meio de comunicação?**

**Sr. Carlos:** SIG é o sistema que gerencia de três formas a empresa, temos o ISO 9001 que é a qualidade, o 14001 meio ambiente e o OHSAS 18001 saúde e segurança, essas 3 formas juntas formam o SIG. Você produz com qualidade (ISO 9001), se preocupa com o meio ambiente (14001) e faz o monitoramento do funcionário verificando se estão respeitando as normas de segurança (OHSAS 18001). Como é um sistema, todos os funcionários a partir do momento que entram na empresa já estão inseridos nele. Se uma pessoa vai até o setor da produção, por exemplo, sem utilizar equipamento de proteção individual, está indo contra o nosso sistema, se entra uma pessoa na planta utilizando um relógio, um anel, uma pulseira está indo contra nosso sistema, que é a parte de qualidade. Vocês que chegaram aqui, se forem descer para a planta necessitam de uma integração. O objetivo é transmitir para o cliente que tudo na companhia tem qualidade,

respeito aos funcionários e não agride o meio ambiente. Como a Danisco trabalha num sistema *business to business*, vende de empresa a empresa, então ela tem que ter algumas normas para realmente poder ganhar ou manter seus clientes, não é como o consumidor final, que não exige sistema de qualidade exemplo o ISO 9001, exigimos qualidade do produto e não a norma.

### **3. O que é o Inside Brasil?**

**Sr. Carlos:** INSIDE BRASIL (Jornal Interno) – trata-se da publicação da DCBRA (DANISCO COMPANHIA BRASIL) com foco dirigido às políticas de Desenvolvimento Sustentável e Sistema Integrado de Gestão, onde serão vinculadas informações corporativas locais (ANEXO A).

### **4. Quais são as políticas de Desenvolvimento Sustentável?**

**Sr. Carlos:** A DANISCO tem na área de desenvolvimento sustentável construído por quatro pilares, são eles:

**QUADRO 1** – Quatro pilares do desenvolvimento sustentável

<b>SHEQ</b>	<b>Segurança do produto</b>	<b>Ética ambiental</b>	<b>Questões sociais e integridade dos negócios</b>
Gerenciamento de Segurança, Ambiente, Saúde e Qualidade; Aperfeiçoamento contínuo.	Gerenciamento de segurança alimentar; Rastreabilidade; Gerenciamento da cadeia de valores.	Utilização de biotecnologia moderna; Rastreabilidade de organismo geneticamente modificado; Testes com animais; Modelos experimentais alternativos.	Direitos humanos; Direitos trabalhistas; Direitos e da comunidade; Sociedade internacional; Segurança; Defesa de direitos; Ética comercial; Compatibilidade; Sensibilidade cultural e política; Parceiros comerciais.

Fonte: Organizado pelos autores (2007).

## 5. O que é o DEPI?

**Sr. Carlos:** DEPI (Diálogo Entre as Partes Interessadas) – formulário desenvolvido com a finalidade de promover o acesso de todas as partes interessadas no escopo do Sistema Integrado de Gestão, visando facilitar a comunicação de qualquer fato, ocorrência reclamação, oportunidade de melhoria ou sugestão.

## 6. Quem são as partes interessadas?

**Sr. Carlos:** Todos aqueles que fazem parte do negócio da companhia, chamados também de *stakeholders*, que são os funcionários, a comunidade, os fornecedores, os clientes. O DEPI é utilizado porque nem todas as pessoas têm acesso à comunicação eletrônica, serve para comunicar com a empresa, seja para expor alguma idéia ou fazer uma reclamação de algum problema.



envolvimento dos níveis de gestão e operação, bem como com dos demais setores de apoio à produção (manutenção, utilidades, laboratórios, etc).

#### **8. Quando acontece e quem tem acesso a esse meio de comunicação?**

**Sr. Carlos:** Acontece uma vez por semana e é um momento quando a fábrica pára todos os setores, laboratório, materiais, produção, pessoal administrativo e técnico participa dessa reunião, com o objetivo de passar todas as ocorrências, todas as informações que ocorreram na semana anterior, para atualizar as pessoas, que realmente não tem e-mail. Por exemplo, se a Danisco vai lançar alguma pesquisa é informado nessa reunião, se tem que fazer uma comunicação geral de alguma mudança, enfim a gente aproveita essa reunião para realmente passar o recado.

#### **9. Qual o significado de Reunião Diária de Produtividade?**

**Sr. Carlos:** Reunião Diária de Produtividade – Forma de comunicação a ser utilizada pela Gerência Industrial e Supervisão de Produção com a finalidade de discutir problemas ocorridos na produção do dia anterior, bem como analisar os impactos dos mesmos na produtividade geral da fábrica. Trata-se também de um momento onde os gestores e colaboradores podem trocar idéias e experiências, as quais possam melhorar os níveis de eficiência e excelência da Danisco. A reunião tem duração média de 40 minutos, onde também são tratados outros assuntos relevantes da área que possuem interface com a fábrica.

#### **10. Quando acontece e quem tem acesso a esses meios de comunicação?**

**Sr. Carlos:** Como o próprio nome já diz acontece diariamente, onde é envolvida a parte de produção e a parte de manutenção para que eles possam em conjunto saber quais são as prioridades, tanto para a produção como também o que está para ser feito em termo de manutenção, se o equipamento A pára, se o equipamento B pára, que hora o equipamento deve ser consertado, quanto tempo necessita para o conserto: 40 minutos?, 1 hora?, isso é definido na reunião diária. Tem o planejamento de produção e podemos estar mudando esse planejamento, isso acontece na reunião diária.

#### **11. O que é a Reunião Técnica?**

**Sr. Carlos:** Reunião Técnica - Forma de comunicação utilizada pelos grupos de gestores da Danisco Pirapozinho com a finalidade de otimizar a comunicação e interfaces entre outros setores da empresa. Desta forma, existe o envolvimento dos níveis de gestão e o estabelecimento de uma comunicação direta entre as gerências e os supervisores, viabilizando soluções mais rápidas e eficientes que tendem a refletir diretamente na melhoria dos resultados.

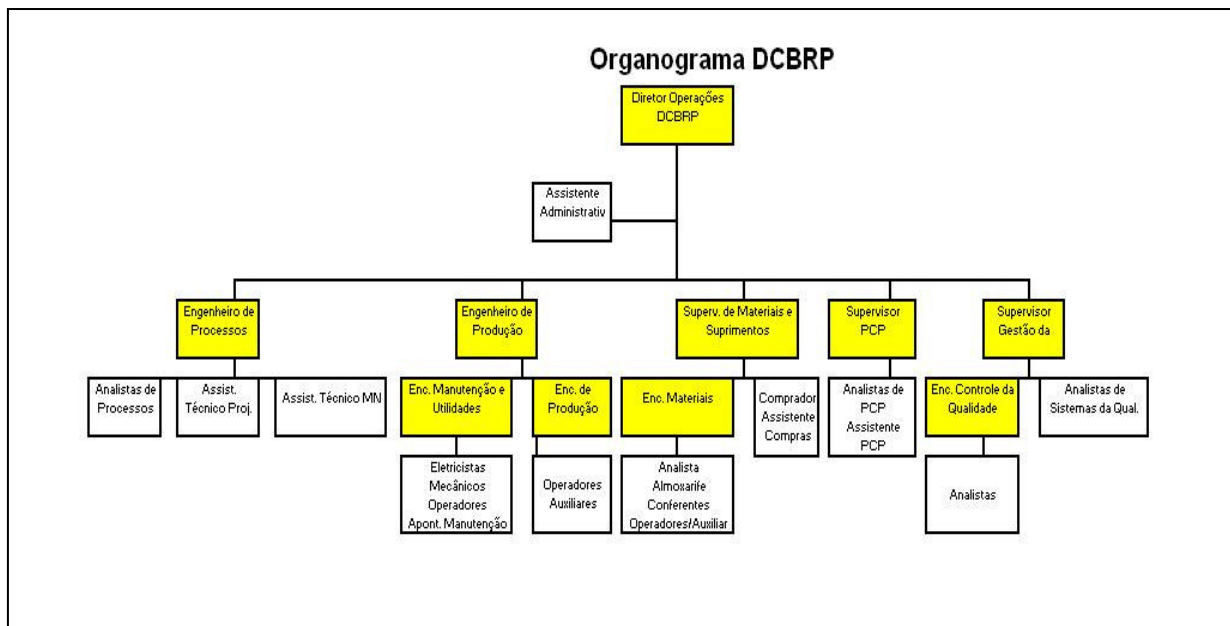
#### **12. Quando acontece e quem tem acesso a esses meios de comunicação?**

**Sr. Carlos:** Ela acontece também toda semana, toda segunda-feira, é como o próprio nome diz, participa a área técnica, mas essa área técnica é a área de gestão que participa, então, tem a gestão de produção, gestão de planejamento, a gestão de RH, a gestão gerencial, gestão de manutenção, gestão de qualidade, então sempre participa os supervisores nessa reunião técnica. Nessa reunião, já tem alguns itens para ser discutidos que são padrões, mais alguns assuntos que vai ocorrendo na semana.

### 13. Quem compõe o grupo de gestores da Danisco Pirapozinho?

**Sr. Carlos:** Nós temos hoje, aqui na planta, o Diretor Industrial de Operações, que é o Sr. Fernando, abaixo tem a linha de Engenharia e Supervisão que são os gestores da empresa e tem os encarregados que também são gestores dentro da empresa. Então a Danisco considera para aquele nível de gestão, aqueles cargos que possuem nível abaixo dele, que possuem “subordinados”. Então, tem engenheiro que não tem título de supervisor, mas ele é e esta na gestão, porque tem uma equipe técnica que responde para ele e, assim, nós temos supervisores e encarregados que têm referência em gestão, então eles são gestores da empresa. Desde o próprio Fernando como também do encarregado que é o menor nível de gestão aqui da empresa.

**FIGURA 2 - Organograma da Danisco (Pirapozinho)**



Fonte: Danisco, (2007)

### 14. Como funciona a Comunicação Eletrônica?

**Sr. Carlos:** Comunicação Eletrônica - Seguindo as orientações da política interna no uso dessa ferramenta, a comunicação eletrônica tem como principais características a otimização da comunicação interna e externa, e a rapidez na multiplicação das informações para



todos os níveis da organização. Atualmente são utilizadas as ferramentas como e-mail, programas Sametime e Virtual Times, que viabilizam uma comunicação em tempo real.

#### **15. O que são os programas Sametimes e Virtual Times?**

**Sr. Carlos:** São programas de comunicação usados internamente, é como se fosse um MSN que usamos em casa, só que é um programa da empresa. Podemos nos comunicar com qualquer parte do mundo, eu posso me comunicar com alguém da Dinamarca através do Sametimes. O Virtual Times só nível gerencial que tem acesso a esse meio, você pode estar em qualquer lugar da Danisco S/A, não necessariamente no seu computador, e acessar seus e-mails.

#### **16. Diante de todos esses meios de comunicação, cada pessoa tem a sua cultura, seus valores, sendo assim, as informações podem ser interpretadas corretamente do jeito que ela deveria ser e às vezes não. Gostaríamos de saber se ocorre aqui na Danisco?**

**Sr. Carlos:** Existem ruídos, culturas que interferem, valores, nível de formação, então você tem que avaliar na verdade o público, com o qual você está relacionando. Por exemplo: numa reunião ou em um treinamento, quando você vai passar alguma informação um pouco mais detalhada e no final quando perguntamos se todos entenderam e eles dizem que sim, você vê claramente que nem todos compreenderam, mas para exata avaliação da comunicação é necessário fazer algumas medições no começo e logo após a reunião, agora falar que 100% da comunicação fluiu normalmente isso não, até mesmo você pode esquecer de comunicar alguém. Enfim, nós temos na empresa várias ferramentas de comunicação como, por exemplo: o café com a área executiva, café com a área RH e por aí vai, mas, mesmo assim, acaba tendo alguns ruídos nas

comunicações. O café com comitê executivo é um programa do RH que é organizado bimestralmente pelo membro do comitê que participa do café com um grupo de 10 funcionários. Nesse café são tratados vários assuntos que são definidos pelos mesmos, ele é uma forma de aproximação, de alinhamento de informações que a gente usa no dia a dia.

O próximo capítulo apresenta o resultado do Estudo de Caso, fazendo uma análise de cada material e resposta, de acordo com o objetivo proposto pelo trabalho.

## 5 AVALIAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Com base nas informações obtidas na entrevista e com o material disponibilizado pela empresa, constata-se que a comunicação tanto interna como externa ocorre por diversos meios, onde cada um é direcionado a um determinado setor visando à eficácia da comunicação.

A empresa considera a Comunicação Interna e Externa um investimento no ser humano. No entanto, os membros da Alta Direção e colaboradores evidenciam seu comprometimento com as partes interessadas por meio de atividades e práticas da organização. Cada departamento tem sua função definida dentro desse processo.

### I. Comunicação Interna

- **Departamento de Recursos Humanos** coordenar os Quadros de Gestão a Vista, jornais, informativos ou outros meios de comunicação que a empresa opte em utilizar, recebe as questões e reclamações referentes à Saúde e Segurança, acompanha as solicitações feitas às demais áreas da empresa envolvidas, analisa e responde todas as questões e reclamações feitas no DEPI, além de proceder ao registro e monitoramento de tratativas e feedback resultantes da ferramenta;
- **Departamento de Qualidade e Meio Ambiente** utilizar as ferramentas de comunicação para encaminhar e responder todas as demandas ambientais, de Saúde e Segurança no trabalho e/ou Qualidade. Divulgar internamente através das ferramentas disponíveis, a Política Integrada e / ou Procedimentos da Empresa;
- Aos funcionários da empresa cabe utilizarem todas as informações disponibilizadas através das ferramentas de comunicação disponíveis, sugerindo melhorias que tendam ser

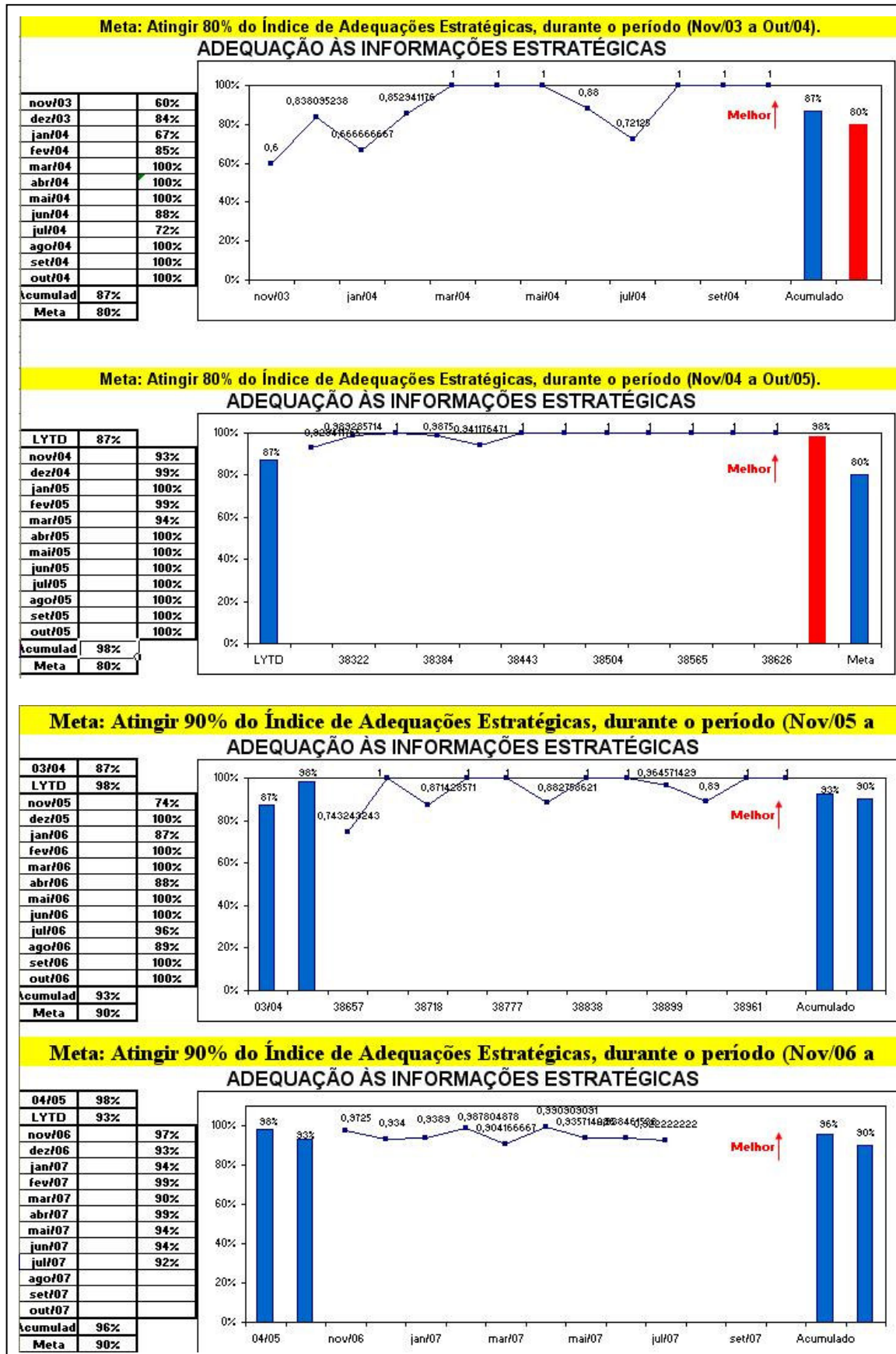
necessárias ou comunicar qualquer fato pertinente para a organização.

Dentre todos os meios a empresa faz o uso de uma ferramenta para medir e avaliar o índice de adequações estratégicas, chamada de “Auditoria das informações Estratégicas”.

Essa auditoria é realizada mensalmente, onde é avaliado 10% da população com o intuito de analisar o nível de conhecimento e assimilação de Informações Estratégicas da Organização (Objetivos, Valores, Políticas e Procedimentos que norteiam o dia a dia da Organização Danisco, Política Integrada Danisco, Sistema Integrado de Gestão – SIG, contemplando aspectos pertinentes à ISO 9000, Gestão Ambiental e Saúde e Segurança no Trabalho, Responsabilidade Social, Desenvolvimento Sustentável, Mapa Estratégico e Práticas Diversas que tenham como objetivo a melhoria e garantia dos processos da Organização) pelos colaboradores e suas áreas, cuja meta a ser alcançada é o índice de 90% de adequação.

A verificação das informações estratégicas será conduzida de duas formas: um mês será realizado em grupo e outro mês individual, ou seja, durante o programa tem-se 6 (seis) verificações em grupos e 6 (seis) verificações individuais, obedecendo ao critério de amostragem de 10% da população, onde os funcionários serão convocados a participar da verificação com, no mínimo, 48 horas de antecedência, e caso não possa participar o convocado se responsabilizará por indicar outro funcionário que possa participar em seu lugar, sob pena de perder o percentual relativo à sua participação na média geral, caso não compareça e nem indique outro funcionário. Através dos Gráficos (1 e 2) observa-se que com o passar dos anos, essa comunicação passou a ser mais eficiente, porém nunca atingiu 100%.

GRÁFICO 1 – Meta de Índice de Adequação Estratégica Nov.2003 a Nov.2006



Fonte: DANISCO, (2007).

**II. Comunicação Externa** – Verifica todas as questões e/ou reclamações das partes interessadas, seja por escrito, verbal ou qualquer outro meio de comunicação que será analisada pelo RH, o qual tem a responsabilidade de gerenciar as informações alimentando corretamente o SIG (Sistema Integrado de Gestão). Toda correspondência externa recebida será tratada, sem necessariamente existir a emissão de um DEPI (Diálogo entre as Partes Interessadas), e a mesma seguirá o mesmo fluxo de tratativas previstas no formulário. Nos casos de reclamação, sempre que apropriado, anexar ao formulário de Diálogo Entre as Partes Interessadas, fotografias, amostras, provas documentais ou evidências que melhor definam os efeitos, objetivos da reclamação. A resposta deve contemplar a análise do problema, medida corretiva ou preventiva adotada, área responsável e prazo de implementação. São consideradas comunicações às partes interessadas relevantes, as visitas à empresa que tenham como objetivo específico conhecer o Sistema Integrado de Gestão. Neste caso, um representante da Gerência Industrial, deve em conjunto com o Departamento de Recursos Humanos, elaborar o programa de visita. Caso haja manifesto de interesse das partes interessadas externas sobre os aspectos ambientais da Danisco S/A, os mesmos deverão utilizar o formulário DEPI.

## 6 CONCLUSÃO

Inicialmente tratou-se a comunicação como uma necessidade do homem social, que surgiu por manter relações de interdependência com outras pessoas.

Fez-se um resgate do histórico da comunicação e a sua importância nas organizações empresariais, apresentaram-se as etapas da realização da pesquisa e fez-se uma breve abordagem do histórico da empresa e sua estrutura, além de realizar uma entrevista com o responsável pelo departamento de Recursos Humanos.

Após a realização de pesquisas bibliográficas e um estudo de caso realizado na empresa Danisco S/A localizada na cidade de Pirapozinho/SP, percebeu-se que a Comunicação Empresarial se torna uma poderosa ferramenta de gestão desde que utilizada de maneira eficaz.

A empresa adota diversos meios de comunicação como: o Quadro de Gestão a vista, Inside Brasil, Diálogo entre as partes interessadas (DEPI), Reunião Operacional, Reunião Diária de Produtividade, Reunião Técnica e Comunicação Eletrônica, todos com a mesma finalidade: COMUNICAR.

Com o estudo de caso percebeu-se que a empresa faz o uso muito bem da ferramenta, ela utiliza diversos meios de comunicação, cada um com o mesmo objetivo, porém para um determinado público. O Quadro de Gestão à Vista, por exemplo, é utilizado para comunicar aqueles que não tem acesso ao meio eletrônico, como o pessoal da produção, já o e-mail, o Programa Sametimes, são utilizados entre os departamentos, para facilitar e agilizar a comunicação.

Para avaliar se as informações estão sendo transmitidas com eficácia, a empresa utiliza uma ferramenta chamada Auditoria das Informações Estratégicas, onde é estipulada uma meta a ser atingida anualmente.

A auditoria é realizada mensalmente, onde se tem um percentual de acertos dos participantes, porém a análise do resultado, para verificar o alcance da meta, é feita através de uma média em um período de 12 meses.

Fazendo a análise e interpretação dos gráficos percebe-se que, apesar da meta ser atingida, a empresa nunca alcançou os 100%, isso se deve ao fato de que cada pessoa possui sua cultura, seus valores, suas crenças e seus interesses.

É preciso que os gestores tenham habilidade da comunicação com seus colaboradores. O departamento de RH das empresas deve funcionar como um suporte, sugerindo o método mais adequado para levar as informações. Assim, a comunicação interna é determinante para o sucesso das organizações, pois se torna fundamental para os resultados do negócio.

É de fundamental importância que os funcionários sejam parte integrante da organização e estejam em sintonia com o que a empresa espera deles e saibam o que podem esperar da organização, ou seja, se o funcionário tiver clareza de seu papel na organização e se o seu posicionamento dentro da empresa estiver coerente com suas expectativas pessoais, os objetivos, as metas e os desafios serão atingidos permitindo crescimento e satisfação.

Gestores que querem obter sucesso organizacional devem dirigir sua atenção para as necessidades com o público interno.

A principal responsabilidade do gestor é estabelecer uma visão empresarial clara e concisa e, depois, comunicá-la à sua equipe.

Sabendo dialogar eficazmente com suas equipes, a comunicação será uma ferramenta útil de trabalho para garantir o entendimento dos objetivos e perfeita integração do colaborador à sua rotina profissional.

O diálogo então, torna-se fundamental já que permite verificar se a mensagem está chegando com clareza.



## BIBLIOGRAFIA

ALTENFELDER, Ruy. Comunicação na era moderna. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 06 jan. 2005. Caderno A3.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

BITTENCOURT, Sílvia de Oliveira Kist; BEHAR, Alexandra Lorandi Macedo. **Subversão**: pensando a inserção da tecnologia dentro da escola. Disponível em: <<http://www.nce.ufrj.br/sbie2003/publicacoes/paper40.pdf>>. Acesso em: 24 ago. 2007.

BUENO, Wilson da Costa. A Comunicação como espelho das culturas empresariais. **Revista Imes Comunicação**, São Caetano do Sul, ano 1, n. 1, jul./dez. 2000.

\_\_\_\_\_. **Comunicação empresarial**: teoria e pesquisa. Barueri: Manole, 2003.

CHIAVENATO. **Introdução a teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COMUNICAÇÃO empresarial: história. **Comunicação empresarial On Line**. Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/historia.htm>>. Acesso em: 20 abr. 2007.

CORRADO, Frank M. A força da comunicação. São Paulo: Makron Books, 1994.

COSTELLA, Antônio. **Comunicação: do grito ao satélite**. 5. ed. São Paulo: Mantiqueira, 2002.

FÉLIX, Luiz Fernando Fortes. O ciclo virtuoso do desenvolvimento responsável. In: GARCIA, Bruno Gaspar (Colab.). **Responsabilidade social das empresas**: contribuição das universidades. São Paulo: Fundação Peirópolis: Instituto Ethos, 2002. v. 2.

INTRODUÇÃO: a história da comunicação. Disponível em: <<http://www.minerva.uevora.pt/stclara/pp03-04/alunos/6f/comunica/introd.htm>>. Acesso em: 12 mar. 2007.

MADJAROF, Rosana. O ser humano e a sociedade: individualidade ou sociabilidade?. **Mundo dos Filósofos**, 11 jun. 2001. Disponível em: <<http://www.mundodosfilosofos.com.br/rosana6.htm>>. Acesso em: 22 mar. 2007.

MAGALHÃES, Hélio Augusto. Comunicação empresarial nos dias de hoje. **Agroonline**, 20 nov. 2002. Disponível em: <<http://www.agronline.com.br/artigos/artigo.php?id=93&pg=1&n=2>>. Acesso em: 15 abr. 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamento de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MELO NETO, Francisco P.; FRÓES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

REGO, Francisco Gaudênio Torquato do. **Comunicação empresarial/comunicação institucional**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1986.

RIOS, Terezinha Azerêdo. **Ética e competência**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 1999 (Coleção questões de nossa época. V. 16).

SALLES, Mônica Adriana. Para uma comunicação estratégica eficiente: a capacitação dos gestores da organização na habilidade da comunicação. **Comunicação empresarial On Line**. Disponível em: <[http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao\\_interna/artigo2.php](http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_interna/artigo2.php)>. Acesso em: 13 mar. 2007.

SANTOS, **Comunicação administrativa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1984.

VERGARA, S. C. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VERONEZI, Carlos. Entrevista em : 27 Jul. 2007.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARONI, Rachel Barsi. **O papel da comunicação nas empresas socialmente responsáveis**. 2005. 81 f. Monografia (Pós-Graduação) – Universidade de São

Paulo, Escola de Comunicações e Artes, São Paulo, 2005. Disponível em:  
<<http://gestcorp.incubadora.fapesp.br/portal/monografias/pdf/138.pdf/>>. Acesso em:  
13 jun. 2007.

**ANEXO A**

**INSIDE – REVISTA DE DIVULGAÇÃO INTERNA**