



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Comunicação

**Análise dos instrumentos de comunicação organizacional da
Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e
Turismo**

Felipe Carvalho Mendes Maranhão

Brasília – DF

Felipe Carvalho Mendes Maranhão

**Análise dos instrumentos de comunicação organizacional da Confederação
Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado na Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília - UnB como requisito básico para a conclusão do curso de graduação em Comunicação Organizacional.

Orientadora: Prof. Dr. Janara Sousa

**Brasília – DF
2016**

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Marise e Haroldo, e irmã, Gabriela, pela criação amorosa e privilegiada que recebo todos os dias.

Aos meus grandes amigos e amigas, especialmente Arthur Maravalhas, Rosa Helena Santos e meu tio Thiago Barbosa, pelo companheirismo e apoio ao longo do meu percurso acadêmico.

À minha orientadora Janara Sousa, pela paciência durante a realização deste trabalho e inabalável confiança depositada em mim. Obrigado por me guiar com sua enriquecedora orientação e amizade.

EPÍGRAFE

“Se vi mais longe foi por estar de pé nos ombros de gigantes”.

Isaac Newton

RESUMO

Análise dos instrumentos de comunicação organizacional da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC). Aborda as organizações, o comércio, o turismo e a cultura organizacional nos âmbitos interno e externo de uma instituição, por meio de pesquisa bibliográfica. Apresenta-se a Assessoria de Comunicação da CNC e seu público alvo. Analisa-se as ferramentas utilizadas pelo setor em sua atuação na comunicação interna e externa, e o posicionamento da entidade em relação à comunicação.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Comunicação Interna; Comunicação Externa; Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo.

ABSTRACT

Analysis of the communication instruments used by the Brazilian National Confederation of Commerce and Tourism. Supported by research and literature, addresses organizations, trade, tourism and organizational culture in the internal and external areas of an institution. Presents and analyzes the Communication Department of the Brazilian National Confederation of Commerce and Tourism and its target clients. Analyzes the tools used by the sector in its activities in internal and external communication, and positions the Confederation in relation to its communication processes.

Keywords: Organizational communication; Internal communication; External Communication ; National Confederation of Commerce and Tourism.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide de hierarquia sindical.....	42
Figura 2 – Mapa de atuação da CNC.	46
Figura 3 – Organograma da CNC.....	50
Figura 4 – Exemplar de CNC Online interno.	62
Figura 5 – Exemplar de CNC Online interno - Dia a Dia.....	63
Figura 6 – Exemplar de Clipping	64
Figura 7 – Exemplar de noticiário de interesse.....	65
Figura 8 – Exemplar de Sinopse.	66
Figura 9 – Exemplar do Fique Ligado.....	68
Figura 10 – Intranet da CNC.....	69
Figura 11 – Intranet da CNC – Comunicação.....	70
Figura 12 – Capa do informativo interno.....	72
Figura 13 – Página inicial do portal da CNC.....	75
Figura 14 – Exemplar de Informe Representações.	77
Figura 15 – Exemplar de Resumo dos Relatórios das Representações.....	78
Figura 16 – Exemplar de Informe Câmaras.....	79
Figura 17 – Capa da revista CNC Notícias.....	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Critérios para definição de porte da organização.	31
Tabela 2 - Porcentagem de empreendimentos do comércio de serviços dividas por porte.....	33
Tabela 3 - Porcentagem de empreendimentos do comércio de bens dividas por porte.....	33
Tabela 4 – Número de empregados da CNC	58
Tabela 5 – Tabela de faixa etária dos funcionários da CNC.....	59

LISTA DA GRÁFICOS

Gráfico 1 – Divisão da porcentagem de trabalhadores por segmento no Brasil.....	32
--	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
Capítulo I - Fundamentos da Comunicação Organizacional	13
1.1. Comunicação e Cultura Organizacional.....	16
1.2. Comunicação Organizacional	17
1.3. Comunicação Institucional.....	21
1.4. Comunicação Interna.....	23
1.5. Comunicação Externa	26
Capítulo II - Comércio de bens e serviços.....	28
2.1. Comércio de Turismo	34
2.2. Histórico das Relações Trabalhistas e Sindicatos no Brasil	37
2.3. Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo	43
Capítulo III - A Comunicação Organizacional na Confederação Nacional do Comércio	49
3.1. Comunicação Interna na CNC.....	57
3.1.1. CNC Online	61
3.1.2. Clipping digital, Noticiário de Interesse e Sinopse	63
3.1.3. Jornal mural.....	66
3.1.4. Portal de intranet.....	69
3.1.5. Informativo interno.....	71
3.2. Comunicação Externa na CNC.....	72
3.2.1. Portal na internet.....	74
3.2.2. CNC Online	77
3.2.3. CNC Notícias.....	79
Capítulo IV - Análise da Comunicação Organizacional da CNC	80
4.1. Análise da comunicação interna da Ascom da CNC	81
4.2. Análise da Comunicação Externa da CNC.....	84

4.3. Análise geral da Ascom da CNC	87
CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS	91

INTRODUÇÃO

As organizações são importantes atores nos diversos meios sociais, posto constituírem sistemas que os preenchem com serviços, produtos, propósitos e funções específicas que influem diretamente na vida de cada indivíduo.

Podem se situar no Primeiro Setor – órgãos que gerem o Estado e a máquina pública, a exemplo de prefeituras municipais, governos estaduais e presidência da república – no Segundo Setor – mercado privado de empresas e estabelecimentos comerciais – e no Terceiro Setor – o qual tem natureza residual, ao passo que preenche as lacunas não supridas pelos dois primeiros setores, atuando em prol do bem-estar social e sem fins lucrativos. Assim, amoldam-se em todos os setores em que há possibilidade de se vender ou servir.

Todavia, muitas destas organizações se encontram em ambientes hostis pelas mais variadas questões, tal como a falta ou excesso de demanda, concorrência acirrada e problemas de ordem burocrática, socioeconômica ou estrutural. Para que estas organizações sobrevivam às situações de vulnerabilidade, faz-se necessário que encontrem alternativas cujo intuito seja ressaltar sua importância para a sociedade e responder aos anseios do seu público.

Estas organizações precisam estar em sintonia com as tendências sociais, as transformações políticas e econômicas e, mais do que nunca, em nosso atual contexto, ligadas às práticas sustentáveis. Cobra-se cada vez mais comodidade, modernização, benefícios, qualidade nos produtos e serviços, ao passo que o público galga cada vez mais espaço e visibilidade para suas reclamações.

Neste contexto de pressão, a comunicação organizacional sobressai como a grande alternativa de potencialização interna e externa do que há de valioso na organização. Isto porque os processos organizacionais têm influência direta nos serviços/produtos oferecidos e a comunicação aparece como suporte para planejamentos e estratégias de um determinado meio organizacional, sendo capaz de transformar esforços individuais em unidade sólida apta a atingir conquistas coletivas.

O presente trabalho pretende mostrar como a comunicação organizacional influencia positivamente nos resultados, oferece suporte às ações, busca aumentar a motivação dos funcionários e age na minimização de conflitos na Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), por meio de suas áreas de comunicações interna e externa.

Na primeira parte do trabalho serão abordados alguns fundamentos da comunicação organizacional por meio da exposição de conceitos trabalhados por autores desta área.

Na segunda parte será possível conhecer um pouco da história do comércio de bens, serviços e turismo atrelado ao surgimento de entidades sindicais. O contexto que possibilitou o surgimento da CNC, bem como a sua história, também serão descritos nesta seção do trabalho.

A terceira parte da monografia dedicar-se-á compreensão da comunicação organizacional dentro da entidade. Irá se analisar os instrumentos de comunicação implantados pela área de comunicação e a relação da CNC com os diversos públicos.

Por fim, serão feitas sugestões para o melhor aproveitamento das ferramentas de comunicação, bem como análises referentes à área, nos âmbitos interno e externo.

A fim de dar suporte ao trabalho, a metodologia adotada fundou-se em pesquisas bibliográficas de autores de diferentes áreas das Ciências Humanas, com especial enfoque na Comunicação, as quais contribuíram com fundamentos e conceitos pertinentes ao tema abordado. Também foi realizada uma pesquisa documental sobre a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo para melhor entendimento da sua atuação.

Capítulo I - Fundamentos da Comunicação Organizacional

O objetivo geral desta monografia é traçar um panorama da Assessoria de Comunicação da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, doravante CNC, nos âmbitos interno e externo, considerando o ambiente organizacional da entidade, bem como fazer uma análise dos seus instrumentos de comunicação e possíveis sugestões para as ferramentas criadas pelo setor.

O presente capítulo divide-se em tópicos que abordarão fundamentos de cultura e comunicação organizacional. Com o intuito de contribuir para o alcance do objetivo geral, a proposta desta seção é discutir conceitos de estudiosos dessas áreas de atuação, como Margarida Kunsch, Gaudêncio Torquato e autores presentes em obras coletivas organizadas por Kunsch.

Inicialmente, cumpre conceituar organizações: as quais são “sistemas sociais constituídos por relacionamentos entre pessoas” (SILVA, 2004, p.45). Por sua vez, Idalberto Chiavenato, teórico da área de administração de empresas e de recursos humanos, define organização como:

Unidade ou entidade social na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos comuns. Neste sentido, a palavra organização significa qualquer empreendimento humano criado e moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos. As organizações podem ser empresas, órgãos públicos, bancos, universidades, lojas e comércios em geral, prestadoras de serviços e diversos outros tipos. (CHIAVENATO, 2006, p. 428)

Logo se percebe que, embora a definição de Chiavenato seja mais elaborada, para ambos os autores o conceito de organização está ligado necessariamente a uma cadeia de relacionamentos interpessoais e suas interações.

Para a análise de uma instituição associativa e sindical, tal como a CNC, objeto deste trabalho, outro conceito aplicável é o de Paulo Nassar:

Podemos, assim, definir uma organização como um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente, se comunica e se relaciona, de forma endógena, com seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade. E organizações são estruturadas com pessoas que atuam segundo divisões e processos de trabalho, dependem de recursos de toda ordem, dentre os quais destacamos os materiais, financeiros,

mercadológicos, científicos, tecnológicos, históricos, comunicacionais e relacionais (NASSAR, 2009, p. 62).

Ademais, importante se frisar outro aspecto referente às organizações, qual seja, a criação teórica de tipologias cujo objetivo é a explicação das características destes sistemas organizacionais. De acordo com Lúcia Cruz de Sousa (2004, p. 18), a classificação das organizações pode ser feita de acordo com seu tamanho (pequena, média, grande), volume de negócios (finalidade, âmbito nacional, multinacional) e tipos de atividades e propriedades (órgãos públicos, privados ou sem fins lucrativos).

A função social de determinadas organizações também merece destaque. Segundo Lúcia de Sousa (2004, p. 19), “a diversidade das naturezas apresentadas pelas organizações fazem-nas cumprir os seus propósitos dentro de uma organização maior e mais complexa, a sociedade”. Esta, por sua vez, influi diretamente na cultura organizacional das instituições, a exemplo da crescente tendência de responsabilidade social por parte das organizações, representada pelo aumento das demandas do terceiro setor (saúde, educação e sustentabilidade).

A CNC, por exemplo, criou, em 1946, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), e, logo depois, o Serviço Social do Comércio (SESC). Essas entidades formam um sistema de desenvolvimento social que oferece cursos – muitos deles gratuitos - profissionalizantes na área do comércio de bens, serviços e turismo. Esse tipo de ação promove relação de reciprocidade entre a organização e o meio em que está inserida, com o desenvolvimento social e o lucro intangível para a imagem da entidade.

Para tanto, um setor de comunicação transparente, com capacidade de diálogo com diferentes públicos e que crie estratégias e soluções para que a instituição cresça em sintonia com seu meio social, faz-se estritamente necessário.

A internacionalização do mercado atingiu os pontos mais distantes do planeta com o início do século XXI, redefinindo o comportamento organizacional e acirrando a competitividade entre instituições. Simultaneamente, a popularização dos meios digitais de comunicação proporcionou canal de diálogo aos mais diversos públicos espalhados pelo mundo, oferecendo assim maior visibilidade a cada indivíduo com acesso à rede. Portanto, o ambiente vulnerável em que muitas

organizações se encontram exige que estejam sempre atentas às esferas políticas, sociais e econômicas de cada região e às demandas do seu público. O cenário é instável e o emaranhado social é cada vez mais complexo, permeado por um sem número de organizações. A comunicação se apresenta, portanto, como uma possibilidade que envolve riscos e oportunidades.

De maneira efêmera ou duradoura, diversas partes se envolvem com as organizações, e o seu sucesso depende da maneira como a relação com tais partes interessadas é desenvolvida. Os chamados *stakeholders*, como definiu o filósofo americano Robert Edward Freeman (1984), constituem elementos essenciais ao planejamento estratégico. Podem ser acionistas, investidores, prestadores de serviços, fornecedores, ONGs, profissionais de imprensa ou qualquer indivíduo interessado em parcerias. Essa pluralidade de partes envolvidas determina o comportamento ético e o bom relacionamento como fatores importantes para a sobrevivência de uma organização.

Neste momento sobressai o setor de comunicação, o qual deve exercer a função vital de estabelecer a política do bom relacionamento com os públicos interno/externo e estabelecer a confiança entre as partes. Com o crescimento das mais variadas plataformas e canais de comunicação, o setor responsável por esta tarefa dentro de uma instituição deve ser visto como elemento estratégico, como bem justifica Maria Aparecida Ferrari no seguinte trecho:

O forte ritmo dos avanços das tecnologias da informação e da comunicação, somado às novas demandas políticas e econômicas dos países, vem alterando nos últimos anos o relacionamento entre as pessoas e a sua maneira de se comunicar. Neste cenário, a gestão das organizações passa a ser cada vez mais complexa devido à quantidade de atores que influem no seu desenvolvimento. As mudanças ocorrem em ambientes únicos, que impõem a cada organização a adoção de um modelo próprio de gestão, do qual a comunicação é um processo intrínseco e, ao mesmo tempo, determinante de sua sobrevivência (FERRARI, 2009, p. 77).

A fundamentação de Ferrari reforça a ideia de que a área de comunicação está diretamente ligada à permanência de uma organização em consonância com as atuais tendências de mercado. Os conceitos discutidos até esta fase do trabalho nos ofertam condições de compreender melhor e caminhar rumo à resolução do objetivo

desta pesquisa, qual seja, analisar a área de comunicação da CNC por meio dos conceitos supracitados e de outros trabalhados mais adiante.

1.1. Comunicação e Cultura Organizacional

A comunicação é um dos mais antigos campos do conhecimento, pois é elemento onipresente, o qual permeia a realidade de seres humanos e animais desde o início de suas existências. A ausência de comunicação, de troca de informações, impede o estabelecimento de relações e a formação de unidades sociais ou organizações.

De acordo com a autora Valeria Mendonça (2007), o processo de se comunicar foi citado por Aristóteles, cerca do ano 300 a.C, quando definiu a arte da retórica com três elementos necessários: o falante, o discurso e o ouvinte. Já quase na segunda metade do século XX, o cientista político e teórico da comunicação Harold Lasswell complementou a ideia de Aristóteles e definiu os contornos de um novo conceito após observar os discursos de massa que dominaram o período da Segunda Guerra: “uma maneira conveniente de descrever um ato de comunicação é responder às seguintes perguntas: quem diz o que, em que canal, para que, com que efeitos?” (NEIVA, 1995, p. 229).

Portanto, a partir do esquema de Lasswell, e amparado nas contribuições contemporâneas de diferentes teóricos, presume-se que o processo de comunicação envolve um indivíduo ou grupo de pessoas, os quais têm o objetivo de causar algum efeito por meio do discurso, seja ele persuasivo ou não, para outro indivíduo ou grupo de pessoas, no caso, os ouvintes.

No contexto de uma instituição, temos como exemplo o presidente no papel de comunicador, transmitindo a mensagem desejada por meio de um canal, a exemplo do e-mail corporativo, o qual destina-se aos seus funcionários, com o intuito de atingir efeito específico, aumento de produtividade, por exemplo.

Esse fluxo de comunicação envolvendo presidente, meio transmissor de informação e funcionários receptores, compõe uma estrutura indispensável para as organizações. A existência da cultura organizacional está condicionada aos fluxos

de comunicação, as quais definem os costumes, comportamento, linguagem e convívio daquele grupo:

Toda organização cria sua própria cultura, com seus próprios tabus, costumes e usos. Assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintivos de sentimentos e crenças coletivas, que são transmitidos aos novos membros do grupo. A forma da cultura organizacional é definida pelas relações sociais existentes nela (SOUSA, 2004, p. 19).

Como preceitua Sousa, a cultura organizacional e seus componentes são transmitidos por meio da troca de informações. Tal cultura é um elemento relacionado à comunicação e à identidade da organização. Nesse sentido, a comunicação pode pensar estrategicamente a cultura organizacional e até modificá-la a fim de sintonizar com o seu meio.

No conceito de Schein (1984), a cultura organizacional pode ser fundamentada sob as seguintes diretrizes:

É o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN, 1984, p. 3).

A citação de Schein revela como o público formador da organização lida com os problemas da instituição e desenvolve, em conjunto, as estratégias de solução a partir do que consideram a forma correta de pensar e agir. Esse comportamento reforça o conceito de organização enquanto unidade social.

1.2. Comunicação Organizacional

Os primeiros estudos na área de comunicação organizacional surgem na década de 1940, momento em que se percebeu a utilidade da comunicação para a criação de discursos corporativos. Na década seguinte, o termo “comunicação industrial” se torna cada vez mais popular e os estudos acadêmicos sobre essa área começam a se multiplicar, principalmente nos Estados Unidos, com foco nos

aspectos administrativos dos canais formais e informais de comunicação nas empresas.

No entanto, é somente em 1972 que é publicada, por W. Charles Redding, a obra que se tornaria referência para o campo da comunicação organizacional. Nela, o autor explorou as diversas possibilidades da área de comunicação interna e, ao contrário do que vinha sendo feito, redireciona o foco da análise para os receptores da mensagem, levando em consideração os princípios da comunicação humana nas organizações. (KUNSCH, 2009).

No Brasil, o crescimento econômico ocorrido na segunda metade da década de 1950 - impulsionado pela política industrial desenvolvimentista do governo Getúlio Vargas e incrementada pelo seu sucessor, Juscelino Kubitschek, foi importante para se popularizar o debate sobre comunicação organizacional no país.

Margarida Kusch contou para a revista Novos Olhares, em uma entrevista realizada em 2006:

As multinacionais que passaram a se instalar no país criaram os seus departamentos de relações públicas, trazendo as experiências de suas matrizes. No âmbito interno das empresas, o jornalismo empresarial ganhou força com a produção dos boletins informativos. As agências de propaganda procuraram se estruturar para atender bem a seus clientes, que faziam altos investimentos em comunicação massiva. Para tanto, também montaram também suas divisões de relações públicas. Assim, a comunicação empresarial no Brasil de fato começou a se destacar com a aceleração do desenvolvimento econômico, político e social (KUNSCH, 2006, p. 23).

Entretanto, ainda não se falava em comunicação empresarial ou comunicação organizacional no país, a atuação restringia-se ao jornalismo empresarial e às relações públicas.

Diante da explosão econômica e industrial brasileira, ocorrida nos anos 1960, foi fundada em 1967 a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje). A Associação surgiu com a missão de “articular, organizar e compartilhar o conhecimento em Comunicação produzido pela sociedade, fomentar práticas de vanguarda na gestão estratégica e fortalecer os relacionamentos das organizações” (ABERJE, 2012), e sua atuação constitui importante capítulo da história da comunicação organizacional no Brasil.

A Associação buscou alinhar a comunicação com os ambientes produtivos do país. Em suas publicações e documentos, a Associação ligou a comunicação organizacional ao processo brasileiro de redemocratização, alinou-se à internacionalização da economia brasileira, inseriu temas de práticas de responsabilidade corporativa e envolveu ações sociais, ambientais e culturais (NASSAR, 2009, p.38).

Durante as décadas seguintes, os estudos sobre a área seguiram a linha dos estudos tradicionais já estabelecidos, com considerável expansão dos trabalhos acadêmicos durante as décadas de 1980 e 1990, compondo campo de estudo cada vez mais abrangente.

As tendências corporativas que se desenvolveram a partir do terceiro milênio trouxeram variedade para o campo da comunicação. Se antes esta era observada como mero instrumento, auxiliadora de ações, o século XXI trouxe a busca pela exploração de potenciais até então não identificados da comunicação. Era preciso enxergá-la sob perspectivas mais amplas e mais críticas.

A multiplicidade de óticas com que se pode observar a comunicação organizacional foi identificada pelas suas raízes, as quais encontram-se em campos como administração, sociologia, antropologia, psicologia social e teoria da comunicação. Essa interdisciplinaridade proporcionou notáveis avanços acadêmicos no estudo dos fenômenos comunicacionais nas organizações (KUNSCH, 2009).

Tais fenômenos comunicacionais podem ser observados segundo a percepção de Oliveira (2009, p.60) como “um processo relacional que parte de práticas individuais e/ou de grupos para alcançar uma estrutura coletiva de significados”. Ou seja, uma conversa informal entre dois funcionários de uma organização configura um processo relacional e é, portanto, um fenômeno de interesse da comunicação organizacional. Os profissionais de comunicação social, bem como os seus instrumentos e ferramentas, constituem um dos atores responsáveis pelo processo comunicativo, mas não são os únicos:

Assim, enquanto o jornalista tem como objetivo de trabalho a comunicação mediada pelos veículos; o publicitário, as

campanhas/anúncios; o relações públicas, a mediação da comunicação feita com os públicos; a Comunicação Organizacional se interessará em estudar como todas essas formas de comunicação dialogam numa organização, assim como os demais processos comunicacionais produzidos por outros atores (NEGRINI, 2014, p. 73).

Assim como Kunsch, será utilizado o termo comunicação organizacional para nos referirmos à essa comunicação que acontece no seio das organizações (não apenas corporativas), macro área que deve atuar de maneira integrada:

A comunicação nas organizações tem um significado profundo, que ultrapassa a visão meramente instrumental e técnica. Para mim, o termo “comunicação organizacional” é mais abrangente, envolvendo todas as organizações e não só as empresas, como sugere a expressão “comunicação empresarial”. A comunicação organizacional possui fundamentos teóricos capazes de dar sustentação à prática cotidiana. Seu conceito se assemelha ao que se entende por comunicação corporativa, pressupondo a existência de um corpus único e de um “todo” (KUSCH, 2006, p. 24).

Na mesma linha supramencionada, Gaudêncio Torquato (2002) definiu a palavra “consentimento” como a meta final da comunicação organizacional e objetivo daqueles que lidam com essa área nas empresas. A comunicação organizacional deve reforçar os valores da instituição para dentro e para fora, envolvendo todo tipo de relacionamento no âmbito corporativo. Este, em geral, reúne jornalistas e profissionais de relações públicas para a realização dessa tarefa, de forma que, no cenário atual, passa a incorporar cada vez mais profissionais com formação no curso de Comunicação Organizacional.

O autor Wilson da Costa Bueno (2009, p. 373), observou, no entanto, um dos grandes problemas na execução do planejamento e cumprimento do papel da comunicação, posto este setor ainda não atuar estrategicamente nas instituições. Bueno afirma que “em geral, o *staff* de comunicação não participa, efetivamente, do processo de tomada de decisões”. O que ainda se observa é o setor de comunicação subordinado a uma área técnica ou administrativa, que apenas executa trabalhos técnicos e instrumentais para outras áreas da organização. É claro que há exceções, principalmente em empresas multinacionais, mas o comum ainda é enxergar a comunicação como um setor subordinado, o qual lhe tira autonomia dos recursos.

Em um cenário ideal, os executores da chamada comunicação estratégica deveriam participar ativamente do planejamento e estratégia da empresa, para se obter os resultados desejados de acordo com as metas estipuladas. Em suma, é o setor de comunicação que tem a responsabilidade de projetar a imagem desejada pela empresa para o público alvo, e intermediar a relação com os públicos. Uma análise interessante é feita por Vera Cruz:

Analisada por esse lado, a função da comunicação não se restringe, portanto, a expor produtos, serviços e marcas. Trabalha com a imagem da empresa, reforçando sua credibilidade e criando canais de diálogo com seus públicos de interesse, que tanto podem afetar os objetivos das empresas e instituições como por elas podem ser afetadas. Ao assumir funções e características estratégicas, a comunicação se integra a todos os setores e departamentos da organização (ano não informado, p.3).

As ações de comunicação possibilitam a unificação da instituição e a convergência de seus interesses, “promovendo, internamente, sinergia negocial e, externamente, comportamentos e atividades favoráveis à organização”, analisa Torquato (1986, p. 68). A partir dessa análise, a comunicação organizacional assume também um papel institucional, que será aprofundado a seguir, bem como serão analisados fundamentos de comunicação interna e externa.

1.3. Comunicação Institucional

A comunicação institucional é a área da comunicação organizacional responsável por repassar ao público-alvo o valor, a missão, a visão e a filosofia da organização. Tem como objetivo, portanto, a projeção de uma boa imagem da organização perante a sociedade para que se mantenha em alta no mercado. Segundo a definição de Torquato (1986, p. 111), “a comunicação institucional objetiva conquistar a simpatia, credibilidade e confiança, realizando, como meta finalista, a influência político-social”.

A autora Lucia de Sousa (2004, p. 25), por sua vez, traça interessante análise comparativa entre imagem, produto e o papel da comunicação institucional na organização:

As empresas buscam manter-se no mercado pelo valor que têm seus produtos e serviços e por sua imagem institucional perante a

sociedade. O valor do produto é medido por meio da qualidade da matéria-prima, processo produtivo, tecnologia, entre outros. Já o valor dos serviços oferecidos é medido pelo investimento dado à qualificação dos recursos humanos da empresa ofertante. Quanto à imagem institucional, o valor será construído por meio de estratégias de comunicação idealizadas e executadas pelas Relações Públicas.

A análise de Sousa sugere ação integrada entre as áreas da comunicação, a fim de que a manutenção da imagem dos produtos e serviços da organização fidelizem seus públicos.

Segundo a percepção de Margarida Kunsch (2003), a comunicação institucional seria a responsável pelo desenvolvimento da identidade e imagem de sucesso para uma organização sob a ótica de seus públicos. Esta comunicação pretende definir o papel da organização e sua razão de existir, tanto interna quanto externamente.

Por identidade da empresa, entende-se a “soma das maneiras que uma organização escolhe para identificar-se perante seus públicos”, a imagem, por seu turno, constitui a “percepção da organização por aqueles públicos” (TORQUATO, 1986, p. 97). Kunsch e Torquato, portanto, definem que a comunicação institucional deve transmitir aos diferentes públicos os valores da organização e a garantia de que os produtos e serviços oferecidos possuem a qualidade prometida, fato que agrega credibilidade. Essa transmissão de valores deve ocorrer sob as ordens da missão, visão e valores da empresa, a fim de que estas sejam determinadas como o sentido da instituição.

Para que estas mensagens transmitidas sejam recebidas com a imagem adequada ao atingirem os receptores, Kunsch (2003) propõe que a comunicação institucional utilize de algumas ferramentas como relações públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, *marketing*, imagem, identidade corporativa e outras ferramentas de comunicação. Conclui, ainda, que a unificação das áreas de comunicação pode potencializar a comercialização de produtos e serviços da instituição.

1.4. Comunicação Interna

A comunicação interna, segundo Kunsch (1997, p.128), é uma ferramenta estratégica para convergir os interesses dos trabalhadores e da instituição por meio de canais de diálogo de duas vias, troca de informações e experiências em diversos níveis. Torquato completa tal raciocínio ao analisar que a comunicação interna deve exaltar alguns dos valores (ou lucros) não palpáveis da organização, como o “estímulo, companheirismo, ensinamento, dedicação etc.”. Segundo o autor, as publicações internas são, sobretudo, um meio de comunicação destinado a assegurar um fluxo satisfatório entre os membros de alto cargo e os demais funcionários, com o objetivo de criar e manter um clima favorável (1986, p.121).

A comunicação interna, portanto, é uma parte da macroárea da comunicação organizacional destinada ao público da própria organização, a fim de transmitir sensação de pertencimento aos funcionários, diminuir efeitos de crise interna, evitar ruídos de comunicação, deslegitimar o “rádio corredor” e oferecer troca de conhecimento. A comunicação interna deve propor soluções para construção de uma atmosfera positiva dentro da organização.

É preferível que os meios de diálogo ocorram em duas vias, tanto da direção para os funcionários, quanto dos funcionários para a direção. A satisfação pessoal e profissional de cada indivíduo em uma empresa é fundamental para que o trabalhador se sinta realizado em seu ambiente de trabalho. Para que tal patamar seja alcançado, faz-se necessário que seja ouvido e saiba que há um espaço disponível para se pronunciar.

Para a autora Lucia de Sousa a comunicação interna serve, sobretudo, para humanizar as relações nas organizações (2004, p. 29):

A comunicação interna deve tornar os funcionários mais conscientes de seu papel dentro delas, balizar o nível de conhecimento deles sobre determinado assunto de interesse, integrá-los melhor ao ambiente de trabalho e ajudá-los a alcançar seus objetivos na organização. Sem a comunicação interna, tanto a organização como seus funcionários não conseguem atingir seus respectivos objetivos. Na sua ausência, não há motivação, satisfação e, conseqüentemente, produtividade.

Novamente, o papel de lidar com a comunicação interna é desempenhado por profissionais de relações públicas, mas é possível identificar jornalistas e até mesmo profissionais de Recursos Humanos nessa área. Somente é possível enxergar os funcionários como potenciais vitrines e porta-vozes da organização, caso estes se sintam contemplados no ambiente profissional. A motivação e companheirismo também aparecem como características fundamentais na consecução do sucesso e bom ambiente organizacional. Contudo, Kunsch (1997, p.129) ressalta que a relação é de reciprocidade, pois assim como a organização desempenha esse papel, o funcionário, em contrapartida, deve demonstrar “seu engajamento na empresa, com a credibilidade que esta desperta nele e com a confiança que ele tem em seus produtos ou serviços”.

Os canais de comunicação, como e-mails institucionais, murais, informativos internos, intranet e pronunciamentos em eventos devem estar conectados à área de comunicação interna. É por meio destes canais que o diálogo é travado, devendo levar-se em conta peculiaridades do público interno, como média de renda, nível de escolaridade, faixa etária e gênero. É valiosa ferramenta disponível aos profissionais de comunicação para que identifiquem as características que pontuam a cultura organizacional da instituição e para que, como consequência, desenvolvam estes canais de comunicação em sintonia com a personalidade dos seus funcionários. Desta forma, o público interno se identificará com informação transmitida e terá mais disposição para ser colaborativo. Segundo a autora Analisa Brum (apud Sousa, 2004, p.30):

A comunicação interna é capaz de estabelecer relacionamento integrado entre funcionários quando os canais de comunicação interna são adequados, realmente permitindo a eliminação de conflitos e de insatisfações.

Já Vasconcelos e Caetano (2008), destacam as diversas situações em que a comunicação pode ocorrer. Elencadas abaixo as três mais praticadas:

Comunicação descendente: é um tipo de difusão global de informação no âmbito organizacional, pois a informação é divulgada do topo da gestão e atinge todos os níveis até a base da organização. Segundo Katia Pontes (2013, p. 36) “este tipo de comunicação tem como objetivo ensinar e dirigir, mas terá sempre como função central e prioritária a implementação correta das estratégias definidas pela administração”.

Comunicação ascendente: este tipo de comunicação faz o caminho inverso da descendente. A informação é originada e divulgada da base até o topo, e não apenas tem razão instrumental de fornecimento de informação, como também alimenta a boa relação entre os níveis da organização (PONTES, 2013).

Comunicação horizontal: este tipo de comunicação ocorre entre pessoas ou grupos que estão no mesmo nível hierárquico ou sem relações hierárquicas, por isso também é sinônimo de comunicação lateral. Esta categoria de troca de informações, muitas vezes, diminui as barreiras criadas em relações de trabalho (PONTES, 2013).

Independente da categoria ou do canal de comunicação, o funcionário necessita de acesso às informações oficiais e inclusão nos processos da organização. Isso é possibilitado através das ações e ferramentas de comunicação previamente planejadas, ao contrário do fluxo de comunicação informal, o qual não é planejado, tornando-se potencial gerador de boatos e informações indesejadas.

Segundo Torquato (2002), em momentos de crise, por exemplo, os fluxos informais agem rapidamente. Boatos e ruídos na comunicação se proliferam pela instituição, e por vezes, os elementos transmissores da informação não estão em posição adequada para exercer aquela função, mas podem possuir influência no seu meio profissional. Isso exige que os canais oficiais de informação sejam rápidos e eficazes em suas ações, e que o setor de comunicação crie possibilidades de emissão ágil e direta, sem grande número de intermediários.

É possível concluir que os grandes desafios dos profissionais de comunicação interna são: estimular a colaboração do público interno, criar vias de diálogo, canais de informação oficial, diminuir (ou eliminar) a transmissão de informações por meios informais e tornar o clima organizacional cativante. A comunicação interna deve definir as diretrizes da atmosfera organizacional, estimular o bom relacionamento entre todas as esferas da instituição e, por consequência, gerar um clima harmônico e estimulante.

1.5. Comunicação Externa

A comunicação externa é o conjunto de informações que a organização desenvolve para promover ou ajustar a sua imagem aos olhos do seu público alvo ou da opinião pública. Deve trabalhar para que a informação chegue de maneira correta ao receptor, a fim de diminuir eventuais efeitos de crise ou para zelar pela imagem da organização fora de seus limites físicos.

De acordo com a teórica Flavia Cruzeiro (2013, p.4), essa frente comunicativa “possui como atividade central a divulgação de informações, ideias, conceitos, produtos e serviços para os públicos de interesse fora da empresa”. Para tanto, são realizados trabalhos de relacionamento com a mídia, como atendimento a clientes e campanhas de publicidade.

A cargo dessa área, geralmente ficam jornalistas e assessores de imprensa, os quais também desempenham, em casos específicos, o papel de porta-vozes. Estes devem compreender com bastante clareza a missão e a visão da organização, bem como sua cultura organizacional, e garantir uma relação ética e transparente com o público externo. De acordo com Luiz Alberto de Farias (2009, p. 92), “entender as ações destinadas à comunicação das organizações com a imprensa perpassa a compreensão da própria instituição”. Explica, ainda, que os responsáveis pela comunicação externa não devem criar focos de divulgação sem averiguar e compreender de onde se originou a notícia a ser externalizada.

Sobre o público externo, Torquato (1986, p. 119) definiu que “é no ambiente externo que identificamos aquele grupo de pessoas que têm certa ligação com a empresa ou para o qual a empresa dirige mensagens especiais”. São acionistas, consumidores, distribuidores, representantes, imprensa, governo, comunidade técnico-científica etc.

Justamente por intermediar a relação entre o interno e o externo, os profissionais de comunicação externa devem desenvolver estratégias, planejamentos, gerenciamentos de crise e ações contínuas, para que, de maneira planejada e padronizada, mantenham o relacionamento do modo desejado. Eis

um dos principais fatores que conduz à necessidade de o setor de comunicação participar das ações estratégicas: o intermédio das relações com o público alvo.

Considerando a vital importância da comunicação interna para uma organização, Torquato (apud. PONTES, 2013, p. 42) destacou algumas funções do profissional de comunicação externa, dentre as quais selecionamos as mais pertinentes a seguir:

Divulgar a missão da organização, estabelecendo posicionamento correto e adequado, assegurando o respeito e o reconhecimento da sociedade perante a organização.

Despertar nos públicos externos sentimentos de que a modernização da organização é fundamental.

Assessorar as áreas da organização nas tarefas de implementação de mudança e inovações relevantes.

Valorizar os recursos e potenciais humanos da organização, enaltecendo seu trabalho e reconhecendo, quando for o caso, sua efetiva contribuição par o aperfeiçoamento e engrandecimento da organização.

Obviamente, a construção da opinião que se forma na mente das pessoas constitui tarefa bastante desafiadora, posto vivermos em tempos, no qual as mais variadas plataformas de comunicação estão disponíveis para o público emitir um parecer. Entretanto, associada a alguns elementos como qualidade, identidade visual, campanhas de comunicação, patrocínios a imagem organizacional e empresarial, é possível obter os resultados pretendidos (PONTES, 2013).

O ambiente vulnerável e competitivo em que as organizações se encontram faz da boa imagem um dos pilares fundamentais para o sucesso das instituições. A construção desse *status* de entidade respeitada passa pelo trabalho que a área de comunicação externa dispenderá com os *stakeholders*, respeitando suas características e interesses específicos. Como bem definiu o autor Luiz Fernando de Farias (2009, p. 103):

Não basta realizar assessoria de imprensa ou buscar criar relacionamentos estáveis e estratégicos com a mídia para se obter êxito, mas com certeza a partir dessa estratégia ampliam-se as possibilidades de resultados superiores na construção de relacionamentos com os diversos públicos.

Por isso a comunicação externa é importante para este trabalho, haja vista a imagem institucional representar incomparável potencial para a empresa, sendo considerada patrimônio intangível desta.

A partir dos fundamentos sobre a área de comunicação que foram expostos, partiremos para as associações de tais conceitos com as atividades da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, após um breve panorama do cenário econômico e histórico que possibilitou o surgimento da Confederação.

Capítulo II - Comércio de bens e serviços

Para compreender com mais clareza o papel da comunicação organizacional na CNC, faz-se necessária a descrição das principais características da atividade comerciária, o seu desenvolvimento e importância para o Brasil. Ou seja, é preciso compreender o contexto histórico que possibilitou as condições necessárias para a criação da Confederação.

Inicialmente, cumpre ressaltar ser o comércio atividade tradicional na história da humanidade, baseando-se na troca voluntária de produtos ou serviços com valores pré-estabelecidos. Traço inerente ao comércio e à comunicação é a necessidade de duas partes exercendo relações interpessoais.

Desde os tempos em que a prática do escambo (troca de mercadorias sem o uso de moeda) era comum, a atividade comerciária não se resumia à simples troca dos produtos envolvidos. Há um grupo de pessoas realizando a coleta de matéria-prima, produção de equipamentos, transporte e negociação, o que sugere uma gama de atividades que engloba um pequeno universo de trabalhadores. Por isso é interessante observar que essa prática gera atividade e ocupação, estimulando o relacionamento entre indivíduos e atrelando o comércio ao desenvolvimento civilizatório.

Para o ex-secretário de Educação Média e Tecnológica, Ruy Leite Berger Filho, a definição de comércio é a seguinte:

O comércio é essencialmente troca, troca econômica, compra e venda de bens, serviços e/ou valores por outros bens, serviços e/ou valores, intermediada hoje em dia, em sua quase totalidade, pela moeda ou documento que a represente. Visto dessa maneira, o comércio é mais do que uma área profissional, constituindo-se atividade indispensável e presente em qualquer setor ou ramo da economia (2000, p.4).

A partir da definição de Ruy Leite, percebe-se o consenso acerca da percepção do comércio como atividade, praticamente, inerente ao modo de vida das mais diversas sociedades. Ao longo da história da civilização humana, a expansão da atividade comerciária adquiriu *status* de prática cultural e global, a qual promove o intercâmbio de produtos em escala mundial. Assim, as trocas comerciais estimulam a economia e mantêm pessoas empregadas, de maneira que a sua importância para o desenvolvimento de um povo parece, pelo menos até agora, ser indiscutível.

O administrador Guelfo Rodriguez (2010) sustenta que o comércio data de aproximadamente 3000 a.C, com origens na costa do mediterrâneo oriental. Com o surgimento do alfabeto, a atividade sofreu considerável avanço, ao passo que pastores e caçadores gradativamente se tornaram agricultores e artesãos, e posteriormente, mercadores e comerciantes. O fator que, provavelmente, criou a necessidade da prática de importação, o que implica no comércio entre dois povos diferentes, foi a falta de suprimentos para sustentar crescimentos populacionais. Diante deste quadro, aos poucos surgiram os grandes portos, os quais fizeram ferver a atividade comerciária e propiciaram o surgimento da moeda física, além, é claro, de conflitos, concorrência, parcerias e inimizades.

Ainda de acordo com Rodriguez (2010, p.4), a evolução da história do comércio sempre esteve atrelada ao desenvolvimento da humanidade:

Ao longo dos séculos podemos observar a evolução comercial em todos os povos, em todos os momentos notamos a busca constante de difundir o comércio entre as diversas nações, no sentido de garantirem a sua subsistência e ainda, chegando efetivamente até o livre comércio entre as nações existentes nos dias atuais.

É interessante observar que o comércio constitui uma das causas (ou a principal delas) do surgimento das relações de dominação entre países, como no caso das colônias, as quais existem até hoje.

Com os avanços tecnológicos da humanidade e a maturação de processos, o comércio passou por vários pontos cruciais, até um momento marcante na era moderna: a inserção da máquina nos meios de produção e a chamada Revolução Industrial, a qual foi responsável por redefinir as estruturas sociais, econômicas e políticas, causando uma ruptura na história do segmento comerciário. Nesse período, que se inicia na Europa do século XIX, artesãos se tornaram operários, o crescimento das cidades gerou maior necessidade de gestão pública e surgem os primeiros conhecimentos em administração de empresas. Não menos importante, nesse período, também, surgem as primeiras organizações sindicais de que se tem conhecimento.

Durante o desenvolvimento do comércio na era moderna, houve ainda uma divisão do setor em dois segmentos principais: o varejista e o atacadista. De acordo com Philip Kotler (2000, p. 540), “as atividades de venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais são definidas como varejo. O local onde os produtos ou serviços são vendidos ou realizados pode ser em lojas, rua ou residência do consumidor”. Ou seja, a atividade varejista é uma maneira simples de realizar comércio e necessariamente envolve o contato direto entre o vendedor e o consumidor. O comércio de varejo pode ser realizado em mercados, feiras, shoppings centers ou lojas de conveniência.

Já o ramo atacadista, ainda segundo Kotler (2000, p.553), “inclui todas as atividades relacionadas com a venda de bens e serviços para aqueles que compram para o uso comercial”. O mercado atacadista basicamente constitui atividade de revenda para que os comerciantes varejistas deem destinação final ao produto. As atividades, geralmente, são realizadas em grandes depósitos ou armazéns, locais em que se planeja e se executa a logística de estoque de matéria prima e fabricação de produtos.

As economias consideradas em desenvolvimento, tal como o caso do Brasil, têm o crescimento econômico como fator vital para o maior número de empregos e melhor distribuição de renda, ao passo que o crescimento do setor fortalece a estabilidade econômica da população. O comércio é um dos mais ativos atores desse sistema, sendo as empresas e microempresas os pilares fundamentais da estrutura econômica.

No presente trabalho, serão utilizados os critérios do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para definir o porte de um empreendimento, conforme está descrito na tabela 1:

Tabela 1 – Critérios para definição de porte da organização.

PORTE	ATIVIDADES ECONÔMICAS	
	SERVIÇOS E COMÉRCIO	INDÚSTRIA
MICROEMPRESA	ATÉ 09 PESSOAS OCUPADAS	ATÉ 19 PESSOAS OCUPADAS
PEQUENA EMPRESA	DE 10 A 49 PESSOAS OCUPADAS	DE 20 A 99 PESSOAS OCUPADAS
MÉDIA EMPRESA	DE 50 A 99 PESSOAS OCUPADAS	DE 100 A 499 PESSOAS OCUPADAS
GRANDE EMPRESA	ACIMA DE 100 PESSOAS	ACIMA DE 500 PESSOAS

Fonte: IBGE

Um dos critérios utilizados pelo IBGE para formalizar o porte de uma empresa é o número de pessoas empregadas. Outro aspecto é por receita arrecadada, mas esse critério não será utilizado pela dificuldade em obter informações do IBGE para esse tipo de classificação.

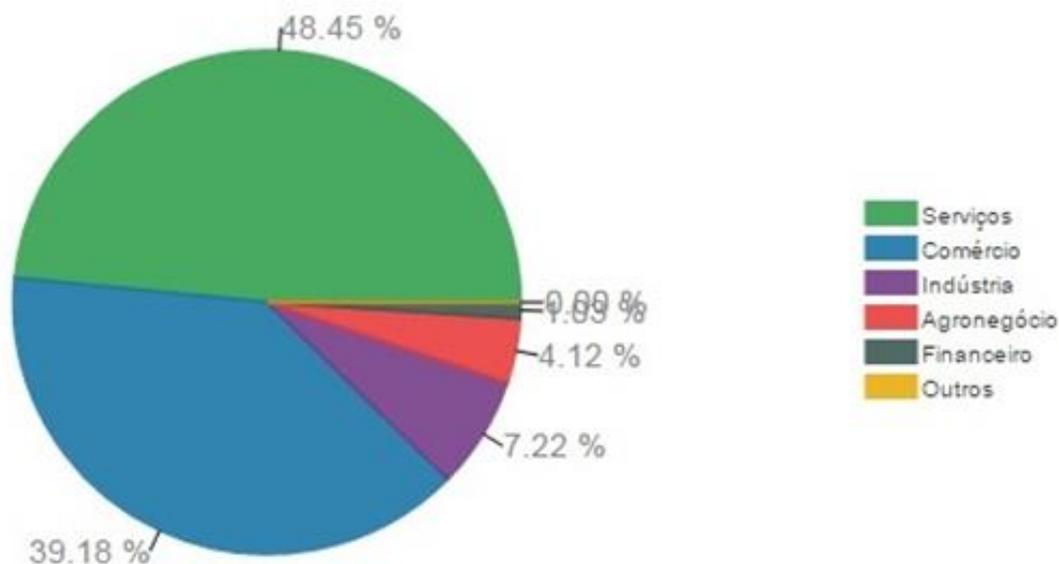
Os números que mais nos interessam, para os fins propostos, são os relativos às empresas que comercializam bens e serviços e os dados relativos às micro e pequenas empresas, haja vista constituírem a maioria dos estabelecimentos defendidos pela CNC.

Para compreensão mais clara do impacto do varejo e atacado no Brasil, confirmamos algumas estatísticas. Segundo a Pesquisa Anual do Comércio realizada pelo IBGE, o comércio brasileiro empregou 10,4 milhões de pessoas no ano de 2013, em 1,6 milhão de empresas. O estudo mostra que 73,4% dessas pessoas estão empregadas no comércio de varejo, em pequenos estabelecimentos comerciais, justamente a maior parcela dos contemplados pela CNC.

O gráfico 1 a seguir, extraído do portal Empresômetro – uma ferramenta digital idealizada pelo Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação, apoiada pela CNC e responsável por realizar um censo em tempo real de empresas privadas e

públicas em atividade no Brasil – deixa claro o quão expressivo é o número de empreendimentos de comércio e serviços no Brasil. Somados, o comércio de bens e serviços totalizam 87,63% de empresas em atividade no país. Parcela demasiadamente significativa.

Gráfico 1 – Divisão da porcentagem de trabalhadores por segmento no Brasil.



Fonte: www.empresometro.com.br

Outro estudo, este realizado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) no ano de 2014 e encomendado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), mostra que as micro e pequenas empresas (MPE) já são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil, representando 53,4% do PIB do setor. No PIB da indústria, a participação das micro e pequenas empresas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de serviços, mais de um terço da produção nacional têm origem nos pequenos negócios.

Ainda segundo o mesmo estudo da FGV (2014), as MPE representaram, entre 2009 e 2011, 98% dos estabelecimentos no setor de serviços. Número que impressiona por sua expressividade e que demonstra a importância desse tipo de empreendimento para o país. A tabela abaixo exemplifica a força das MPEs:

Tabela 2 - Porcentagem de empreendimentos do comércio de serviços divididas por porte.

SERVIÇOS						
Número de empresas						
Ano	Micro Empresas	Pequenas Empresas	Micro e Pequenas Empresas	Médias Empresas	Grandes Empresas	Total
2009	86,3%	11,8%	98,1%	1,0%	0,9%	100%
2010	85,9%	12,2%	98,1%	1,0%	0,9%	100%
2011	87,0%	11,2%	98,2%	0,9%	0,9%	100%
Média 2009/2011	86,4%	11,7%	98,1%	1,0%	0,9%	100%

Fonte: IBGE

No mesmo período (2009 a 2011) verificou-se no estudo que 44% dos trabalhadores locados em empreendimentos do setor de serviços estavam empregados nas MPEs. No comércio de bens, assim como na área de serviços, o número de estabelecimentos classificados como micro e pequenos, no mesmo período, é massivo, conforme depreende-se a tabela 3 abaixo:

Tabela 3 - Porcentagem de empreendimentos do comércio de bens divididas por porte.

COMÉRCIO						
Número de empresas						
Ano	Micro Empresas	Pequenas Empresas	Micro e Pequenas Empresas	Médias Empresas	Grandes Empresas	Total
2009	89,6%	9,7%	99,2%	0,5%	0,3%	100%
2010	89,2%	9,9%	99,2%	0,5%	0,3%	100%
2011	89,3%	9,9%	99,2%	0,5%	0,3%	100%
Média 2009/2011	89,4%	9,8%	99,2%	0,5%	0,3%	100%

Fonte: IBGE

As médias e grandes empresas representaram no triênio 2009/2011 0,8% do total de empreendimentos de comércio de bens. O presidente da CNC, Antônio Oliveira Santos, destacou a importância dos pequenos empreendimentos na apresentação do livro “Uma Visão das MPE”:

Embora em tamanho sejam pequenas, de fato estas empresas são grandes porque cumprem papel crucial para a formação do tecido da nossa sociedade, não apenas por servirem como indutores do crescimento como também por se constituírem alavancas do desenvolvimento. Há muito tempo as empresas de menor porte são as que mais geram empregos no Brasil, sinal de que possuem bastante espaço para crescer na economia. Pela capilaridade estão muito próximas aos clientes e consumidores; pela capacidade de ocupar mão de obra e gerar negócios conseguem mitigar desigualdades. No comércio de bens, serviços e turismo são milhões de empresas distribuídas pelo território para irradiar desenvolvimento, intermediando produção e consumo, criando oportunidades de negócios, produzindo opções de lazer e consumo, bem como satisfazendo necessidades acessórias de consumo (SANTOS, 2013, p. 5).

A CNC, por sua vez, atua na representação dos empreendedores brasileiros, defendendo os interesses do setor em prol de um ambiente que permita a sobrevivência das micro, pequenas e médias empresas e empresários individuais, e, principalmente, para que as MPE recebam tratamento favorecido e continuem a desempenhar a sua função econômica.

Da mesma maneira que o comércio de bens e de serviços constitui um pilar fundamental na economia brasileira, o turismo configura-se como setor produtivo que desempenha papel de extrema importância. Isto porque gera movimentação monetária, promove intercâmbio cultural, cria empregos e faz parte do processo civilizatório de um país. O segmento de turismo está diretamente ligado ao comércio, pois envolve prestação de serviços como transportes aéreos, terrestres e aquáticos, serviços de hotelaria, gastronomia, cultura e entretenimento.

2.1. Comércio de Turismo

A Organização Mundial de Turismo (OMT) definiu turismo como “as atividades que as pessoas realizam durante suas viagens e permanência em lugares distintos dos que vivem, por um período inferior a um ano consecutivo, com fins de lazer, negócios e outros”. Assim como o comércio, a atividade turística exige o exercício de relações interpessoais, por isso os dois segmentos podem ser vistos como elemento importante no chamado processo civilizatório da humanidade, (CEZAR, 2005).

Não é uma tarefa fácil precisar as origens do turismo, mas a atividade certamente foi impulsionada por mercadores em busca de novos produtos, povos que realizavam romarias, peregrinações religiosas, explorações e aventuras. O que se pode afirmar com mais clareza, é que o turismo começou a adquirir um viés econômico na Grécia Antiga (CEZAR, 2005, p. 7):

Por volta do século VII a.C., os eventos desportivos realizados a cada quatro anos na cidade-estado de Olímpia atraíam não apenas atletas como também espectadores. Os Jogos Olímpicos motivaram as primeiras viagens de lazer, que se tornaram importantes a ponto de se fazer trégua nas guerras para salvaguardar os viajantes. Todos os demais pontos do trajeto, e não apenas Olímpia, adaptaram-se e criaram estruturas de alojamento, alimentação e transporte para esses primeiros turistas. A expansão do Império Romano trouxe motivos ainda mais numerosos e atraentes para se viajar. As conquistas territoriais fizeram surgir intenso intercâmbio comercial, dando origem também a viagens de lazer, em que não faltavam atrações como espetáculos circenses e lutas de gladiadores. Os romanos, portanto, contribuíram de forma significativa para o que viríamos a chamar de Turismo.

Os primeiros registros de atividades turísticas, citadas acima, revelam uma série de pontos em comum com o turismo praticado nos dias de hoje, a exemplo da busca por lazer e negociações comerciais. Com o desenvolvimento da atividade ao longo dos séculos, o ato de viajar pluralizou suas razões, podendo ser religiosas, comerciais, culturais e até mesmo puramente românticas. A partir do Renascimento iniciado no século XIV, por exemplo, o ato de viajar se tornou uma ambição cultural e intelectual.

O aumento da produção artística e científica despertou o desejo da busca por outros conhecimentos e o anseio pelo novo, ao passo que o comércio e o turismo passaram a andar cada vez mais juntos (CEZAR, 2005). Com o crescimento da demanda por estadias, a atividade hoteleira se tornou um negócio lucrativo e se oficializou como atividade econômica, impulsionando, também, a gastronomia, cultura e alternativas de transporte, culminando para o que conhecemos hoje como turismo.

No Brasil, a atividade hoteleira e turística se tornaram massivos durante o século XIX, quando a evolução dos meios de transporte popularizou a possibilidade de realizar viagens e tirou essa exclusividade da nobreza. Segundo estudo realizado pelo Conselho de Turismo (Cetur) da CNC, chamado “Breve História do Turismo e

da Hotelaria”, o Rio de Janeiro foi pioneiro na atividade em terras nacionais, com serviços de qualidade duvidosa:

Em meados do século, havia no Rio de Janeiro duas centenas de estabelecimentos de hospedagem (sendo apenas a terça parte pertencente a brasileiros), dos quais cerca de cinquenta eram considerados hotéis. Entretanto, vários depoimentos de visitantes estrangeiros continuavam se ressentindo da falta de hotéis de qualidade. Principalmente por serem ainda muito gritantes as diferenças de padrão sócioeconômico entre o Brasil e os países desenvolvidos, em todos os aspectos da qualidade de vida das grandes metrópoles e não apenas no campo da hotelaria (Cetur da CNC, p. 21, 2005).

O aumento do número de estabelecimentos dessa categoria no Brasil foi incentivado por dois eventos: a vinda da Família Real portuguesa para o Rio de Janeiro, em 1808 e o grande fluxo de imigrantes, principalmente europeus e japoneses, que o país recebeu no início do século XX:

No entanto, o fluxo de imigrantes tinha apenas começado. Em 1905, desembarcaram em São Paulo os primeiros sírios e libaneses. Mais de 50 mil sírios chegariam nas décadas seguintes. Em 1908, chegaram as primeiras 165 famílias japonesas. Anos depois, principalmente a partir da Segunda Guerra, chegariam mais de 500 mil. Em 1914, o estado já abrigava 1,8 milhão de imigrantes, dos quais 845 mil eram italianos. O estímulo à industrialização no Brasil, provocado pela Primeira Guerra Mundial, gerou um grande surto desenvolvimento na região (Cetur da CNC, p. 26).

O crescimento da demanda por hospedagem e hospitalidade culminou em uma verdadeira corrida entre hotéis e pensões por mais serviços a serem oferecidos para os hóspedes, como telefone, salões de jantar, bibliotecas, salões de jogos e cassinos.

Na segunda metade do século XX surgiram as primeiras companhias aéreas e seus pacotes de viagens, os quais se consolidaram como fator fundamental para o impulso do turismo doméstico e internacional, ao passo que cada vez mais capitais brasileiras tentavam acompanhar o Rio de Janeiro e São Paulo em termos de hotelaria e hospitalidade. O ambiente brasileiro despertou o interesse de empresários do setor imobiliário e o país recebeu importantes investimentos no segmento de turismo a partir da década de 1970, com a inauguração de diversos hotéis de luxo nas grandes capitais (Cetur da CNC, 2005).

O desenvolvimento do turismo e suas vertentes transformou a atividade em produto lucrativo e importante para o país. Dados coletados junto ao Ministério do Turismo (2005) podem esclarecer melhor o impacto da atividade na economia brasileira nos últimos anos. O segmento apresentou crescimento constante a cada ano no início dos anos 2000 e promoveu aquecimento considerável na economia brasileira:

Os números apresentam uma expansão de 12,5% de 2005 a 2007, quando foram realizadas em torno de 156 milhões de viagens domésticas. Considerando a taxa de permanência média de 8,5 dias, conforme aferida pela pesquisa amostral domiciliar, foram gerados 1,33 bilhões de pernoites no ano de 2007, em todo o país. Ainda de acordo com a referida pesquisa, o gasto médio por dia realizado pelos turistas foi de R\$58,60 em 2007, o que permite estimar um montante de R\$ 9,14 bilhões mobilizados pelo mercado do Turismo doméstico no Brasil naquele ano (AUTOR?? 2014, p. 35).

Os recursos movimentados pelo setor de turismo representam valioso montante para o Brasil e para os prestadores de serviços turísticos. Ainda de acordo com este Ministério, “o setor de Turismo no Brasil começa a atingir a maturidade econômica, com a ampliação da participação no mercado internacional e um crescimento setorial acima das taxas de crescimento geral da economia” (2014, p. 51).

Dada a devida importância ao comércio de bens, serviços e turismo para a base econômica do Brasil, além dos ganhos culturais e sociais, veremos a seguir como o crescimento do setor de comércio e turismo em âmbito nacional está relacionado ao desenvolvimento das relações trabalhistas e surgimento de sindicatos, federações e confederações.

2.2. Histórico das Relações Trabalhistas e Sindicatos no Brasil

O começo da luta por legislações trabalhistas e a consequente criação de organizações e sindicatos tem relação direta com condições precárias de trabalho. Aqueles que lutam por melhorias o fazem, pois não estão satisfeitos com sua condição, no meio profissional ou fora dele. Dadas as condições de trabalho degradantes e, por vezes, análogas às condições de escravidão que eram possíveis

de serem encontradas no Brasil do início do século XX, a classe trabalhadora, paulatinamente, organizou-se na formação de sindicatos.

A representatividade das organizações sindicais surgiu a partir da necessidade de se resolver os inúmeros problemas da classe operária. Aos poucos, estas entidades exerceram de maneira cada vez mais forte o papel de atuação em prol dos interesses daqueles que não podiam influenciar nas decisões trabalhistas. Este é o problema que a representatividade busca resolver: a impossibilidade da classe representada de participar das decisões que influem em sua vida profissional.

De acordo com o Dicionário Jurídico Brasileiro, escrito pelo advogado Washington dos Santos e baseado na Constituição Federal de 1988, a definição de organização sindical é:

Associação de pessoas asseguradas pela Constituição Federal, cuja finalidade é o estudo, defesa e coordenação dos interesses econômicos ou profissionais do grupo associado, como empregadores, empregados, agentes, trabalhadores autônomos ou profissionais liberais, que tenham exercício profissional idêntico ou que tenham, profissões similares ou conexas (CLT, arts. 511 a 610; CF, arts. 8.o e 150, VI, c, § 1.o). Segundo a CF, art.8.o, é livre a associação profissional ou sindical, sendo vedado ao Poder Público a sua interferência e intervenção na organização sindical, em qualquer grau, representando categoria profissional ou econômica na mesma base territorial. É obrigatória a participação dos sindicatos nas negociações coletiva de trabalho. Ninguém é obrigado a filiar-se ou manter-se filiado a um sindicato (CF, arts. 8.o, 9.o, 10 e 11). (2001, p. 176 e 228).

A importância desse tipo de entidade consiste em seu papel de mediação em qualquer tipo de negociação com o patronado. Na defesa dos direitos, para o bem coletivo ou individual de um membro da classe. A história sindicalista tem início no começo do século XIX, com o desenvolvimento da Revolução Industrial, que expandiu-se para outros continentes além da Europa. A consequência natural deste processo foi o surgimento de uma classe operária e, geralmente, a sua insatisfação com as condições de trabalho.

No campo da comunicação, a Revolução Industrial também foi um marco, como relata Margarida Kunsch em entrevista para a revista Novos Olhares (2006):

A comunicação organizacional é fruto de sementes lançadas já na Revolução Industrial do século XIX, que ensejaria grandes e rápidas transformações em todo o mundo. Ela, com a consequente expansão das empresas, provocou mudanças radicais nas relações de trabalho, nas maneiras de produzir e nos processos de comercialização. Nesse contexto é que se deve buscar o surgimento da propaganda, do jornalismo empresarial, das relações públicas e da própria comunicação organizacional como um todo.

O processo de industrialização fez com que as corporações criassem publicações para se comunicar com os empregados e com o público externo, mediante propagandas centradas na divulgação dos produtos. Diante da expansiva concorrência, a propaganda acabou se tornando ferramenta pioneira na busca por alternativas de comunicação mercadológica com o mundo exterior. Já a comunicação com o público interno iniciou-se com formato meramente informativo (KUNSCH, 2006, p. 26). A comunicação social engatinhava junto ao crescimento industrial.

De acordo com uma publicação do Portal Brasil¹, site oficial do Governo Federal, sobre a evolução das relações trabalhistas, a primeira lei a respeito sobre trabalho de que se tem registro foi sancionada sem muito alarde na Inglaterra, mãe da Revolução Industrial, no ano de 1802. Apenas muitos anos depois, em 1881, houve um grande marco para a legislação trabalhista:

Temendo adesões às causas socialistas, o chanceler alemão Otto von Bismarck impulsionou, em 1881, a criação de uma legislação social voltada para a segurança do trabalhador. Ele foi o primeiro a obrigar empresas a subscreverem apólices de seguros contra acidentes de trabalho, incapacidade, velhice e doenças, além de reconhecer sindicatos. A iniciativa abriu um precedente para a criação da responsabilidade social de Estado, que foi seguida por muitos países ao longo do século XX (Portal Brasil, 2011).

Após o decreto do então Chanceler alemão Bismarck, as lutas sindicais e sociais não tardaram a se espalhar pelo mundo. É preciso destacar que, segundo o Portal Brasil, em 1917, o México promulgou constituição que, pioneiramente, limitou a jornada de trabalho para as tradicionais 8 horas diárias, regulamentou o trabalho da mulher e dos menores de idade, bem como estabeleceu o direito à férias e proteção à maternidade.

¹<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2011/04/evolucao-das-relacoes-trabalhistas>

A iniciativa mexicana abriu os olhos dos europeus de forma que, em 1919, após o fim da Primeira Guerra Mundial, o Tratado de Versalhes oficializou a criação da Organização Internacional do Trabalho (OIT), “responsável pela formulação e aplicação das normas internacionais do trabalho (convenções e recomendações), que uma vez ratificadas, passam a fazer parte de seu ordenamento jurídico”, de acordo com o site da própria entidade². O Brasil é um dos membros fundadores da OIT.

Em âmbito nacional, o quadro trabalhista cresceu em termos de visibilidade quando muitos imigrantes europeus chegaram ao Brasil no início do século XX, em busca de emprego. A escravidão havia sido abolida em 1888 e as oportunidades afloravam, no entanto, as condições de trabalho geralmente eram muito aquém das expectativas, em razão do fato de o país estar atrasado em relação às tecnologias e modos de produção da Europa (Portal Brasil, 2011). A Confederação Brasileira do Trabalho, uma das primeiras organizações sindicais brasileiras, foi fundada por integrantes da classe operária em 1912, reivindicando 8 horas diárias de jornada de trabalho, valor fixo de salário mínimo e outros direitos trabalhistas básicos. Não obstante, a mudança efetiva veio quase 20 anos depois, na primeira gestão do presidente Getúlio Vargas, como relata a publicação:

A política trabalhista brasileira toma forma após a Revolução de 30, quando Getúlio Vargas cria o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio. A Constituição de 1934 foi a primeira a tratar de Direito do Trabalho no Brasil, assegurando a liberdade sindical, salário mínimo, jornada de oito horas, repouso semanal, férias anuais remuneradas, proteção do trabalho feminino e infantil e isonomia salarial. O termo “Justiça do Trabalho” também apareceu pela primeira vez na Constituição de 1934, e foi mantida na Carta de 1937, mas só foi instalada de fato em 1941 (Portal Brasil, 2011).

Durante as décadas seguintes, com o crescimento do comércio e da indústria no país, a luta trabalhista foi marcada pelo aumento do número de trabalhadores, sindicatos e greves. A Ditadura Militar trouxe repressão e intervenções em grupos organizados, representando período de pouco crescimento dos direitos do trabalho. Todavia, os sindicatos passaram a desenvolver um papel importante no mundo político, atrelando sua atuação à luta pelo regime democrático e melhorias na vida dos trabalhadores. Com o fim do Regime Militar, em 1985, os

²<http://www.oitbrasil.org.br>

direitos anteriormente conquistados foram reestabelecidos. Finalmente, com a Constituição de 1988, foi instituído novamente o direito à livre associação sindical e os sindicatos se livravam da submissão à qualquer intervenção do Estado em suas ações.

Importante conceito para compreendermos a hierarquia da estrutura de sindicatos, federações e confederações é a unicidade sindical, que diz o seguinte:

A unicidade sindical implica na existência de uma única entidade representativa da mesma categoria em determinada área territorial. Só um sindicato representa a categoria na área territorial, naturalmente permitindo – se os desmembramentos, as cisões com os desmembramentos e as cisões das categorias, que são definidos no ato de constituição da entidade sindical (BATALHA, 1992, p.115).

Portanto, o número de sindicatos por território é limitado pela Constituição Federal, sendo este território, no mínimo, um município. Segundo o Ministério do Trabalho (2013), o Brasil contava com 15.007 sindicatos até abril de 2013 e movimentou R\$ 2,4 bilhões de reais durante este ano. O número é bastante expressivo, entretanto, vários destes sindicatos são criados apenas para arrecadar a contribuição obrigatória e muito se debate no Ministério do Trabalho à respeito de uma reforma nas regras sindicais.

Já uma federação, é formada necessariamente por cinco ou mais sindicatos, desde que representem a maioria absoluta de um grupo de atividades ou profissões idênticas, como um trecho da obra *Relações Coletivas do Trabalho*:

É permitido a qualquer federação, para o fim de lhes coordenar os interesses, agrupar os Sindicatos de determinado município ou região filiados a ela, mas a união não terá direito de representação das atividades ou profissões agrupadas. As federações poderão ser estaduais, interestaduais ou nacionais (RUPRECHT, 1995, p.189).

O Dicionário Jurídico Brasileiro, por sua vez, define federação como a “união política entre Estados e Nações; sociedades sindicais ou simplesmente união entre comerciantes e industriais para um mesmo fim” (SANTOS, 2001, p. 99). Ou seja, no âmbito do comércio brasileiro, as federações são entidades estaduais que representam os sindicatos filiados pertencentes àquele estado.

No que tange às confederações, devem estas ser formadas por, no mínimo três federações. Dividem-se entre as confederações de empregadores e as de

confederações de empregados. A confederação formada por federações de sindicatos de empregadores denomina-se Confederação Nacional do Comércio, e a confederação formada por federações de sindicatos de empregados denomina-se Confederação Nacional dos Trabalhadores no Comércio (RUPRECHT, 1995).

Portanto, a hierarquia sindical parte dos sindicatos, que constituem a base, para chegar até as confederações, que estão no topo da pirâmide.

No Brasil, atualmente, todos os estados e o Distrito Federal possuem uma Federação do Comércio. A Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, por sua vez representa todas as federações brasileiras, sendo a entidade máxima de seu segmento, conforme mostra a pirâmide abaixo (figura 1):

Figura 1 – Pirâmide de hierarquia sindical.



Fonte: CNC

Com as 34 federações (27 estaduais e 7 nacionais) e os 1031 sindicatos mais representativos do comércio, a CNC forma o Sistema Confederativo da representação Sindical do Comércio (Sicomercio), do qual é a entidade hierárquica máxima. O sistema é baseado no princípio da unicidade sindical e mantém abertos canais de permanente diálogo, garantindo-lhes o direito de dispor sobre assuntos de interesse do sindicalismo. No tópico seguinte entenderemos a história da CNC, o contexto de sua criação e a sua atuação em prol do empresariado brasileiro.

2.3. Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo

A Confederação Nacional do Comércio, até então sob essa alcunha, foi reconhecida no dia 30 de novembro de 1945, no Decreto-Lei nº 20.068, com *status* de entidade máxima do comércio brasileiro. Atualmente, a CNC representa cerca de 5 milhões de empresas do ramo e um setor da economia que gera mais de 10 milhões de empregos anualmente, segundo dados do IBGE (2013). Com sede em Brasília e uma delegacia executiva no Rio de Janeiro, a entidade conta com quase 500 funcionários.

Segundo o livro “CNC 70 anos: do tamanho do futuro” (2015), organizado pelo jornalista George Vidor em parceria com a assessoria de comunicação da CNC, a missão da entidade é “assegurar às empresas do setor terciário as melhores condições para gerar resultados positivos e desenvolver a sociedade”. Sua representação vai além do comércio, pois, segundo a própria Confederação, seu objetivo também é o progresso social da sociedade brasileira por meio do Serviço Social do Comércio (Sesc) e Serviço Nacional de Aprendizagem Nacional (Senac).

A CNC surgiu em um momento de fortes tensões sociais e conflitos. Ao passo que a Segunda Guerra Mundial finalmente acabava, em 1945, o mundo finalmente suspirava aliviado ares de esperança. O Estado brasileiro vislumbrou o início de um processo de urbanização, ligado ao crescimento dos setores industriais e comerciários no país, principalmente nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo.

A expansão dessas atividades fez multiplicar os movimentos sindicais, que clamavam por direitos trabalhistas e viam o resto do mundo fazer o mesmo. O território era fértil e livre para entidades de representação das mais diversas áreas do setor produtivo do país, o qual enxergava um caminho para não sobreviver apenas da exportação de café.

A partir desse momento, as entidades representativas passaram a lutar pela liberdade de iniciativa e os princípios da liberdade para exercer atividades produtivas, caminhando para se alinharem e integrarem com o comércio

internacional. Por consequência, alguns anos depois, na década de 1960, o café ainda era o principal produto nacional, mas a agricultura estava diversificada e o comércio em plena expansão. Embora uma forte repressão militar assombrasse o país com autoritarismo, o Brasil cresceu aceleradamente com investimentos de empresas privadas e estatais.

As ruas das mais variadas cidade brasileiras viram os pequenos armazéns se transformarem, pouco a pouco, em redes de supermercado. O país adquiria um visual cada vez mais urbano e outras capitais estavam a ultrapassar a marca de 1 milhão de habitantes. Nos anos 1970, segundo a CNC (2015), a atuação internacional da entidade ficou evidente, com a recepção de missões empresarias de países como Itália, Turquia, Japão e Índia, e participação em reuniões na Organização Mundial do Trabalho.

No entanto, na década de 1980, o preço do progresso chegou e a dívida externa cresceu exponencialmente, impactando o comércio de maneira extremamente negativa. Por outro lado, com o desgaste do defasado governo militar, representado pelo movimento histórico que clamava pela volta do voto popular para presidente, as “Diretas Já”, a democracia finalmente retornou ao Brasil em 1984. Em 1988 a Assembleia Nacional Constituinte promulgou a Carta Magna que rege o país até os dias de hoje. A CNC atuou ativamente em reuniões das entidades sindicais e patronais que contribuíram para a elaboração da nova Constituição Federal.

Neste período, a CNC ampliou sua atuação no Congresso Nacional com a criação de um setor fundamental para a função: a Assessoria junto ao Poder Legislativo (Apel), a qual tem como objetivo acompanhar os discursos, requerimentos e projetos de lei que interessam à área de comércio em tramitação, além de participar de debates e decisões da entidade para formular políticas públicas que assegurem o direito dos empresários do comércio.

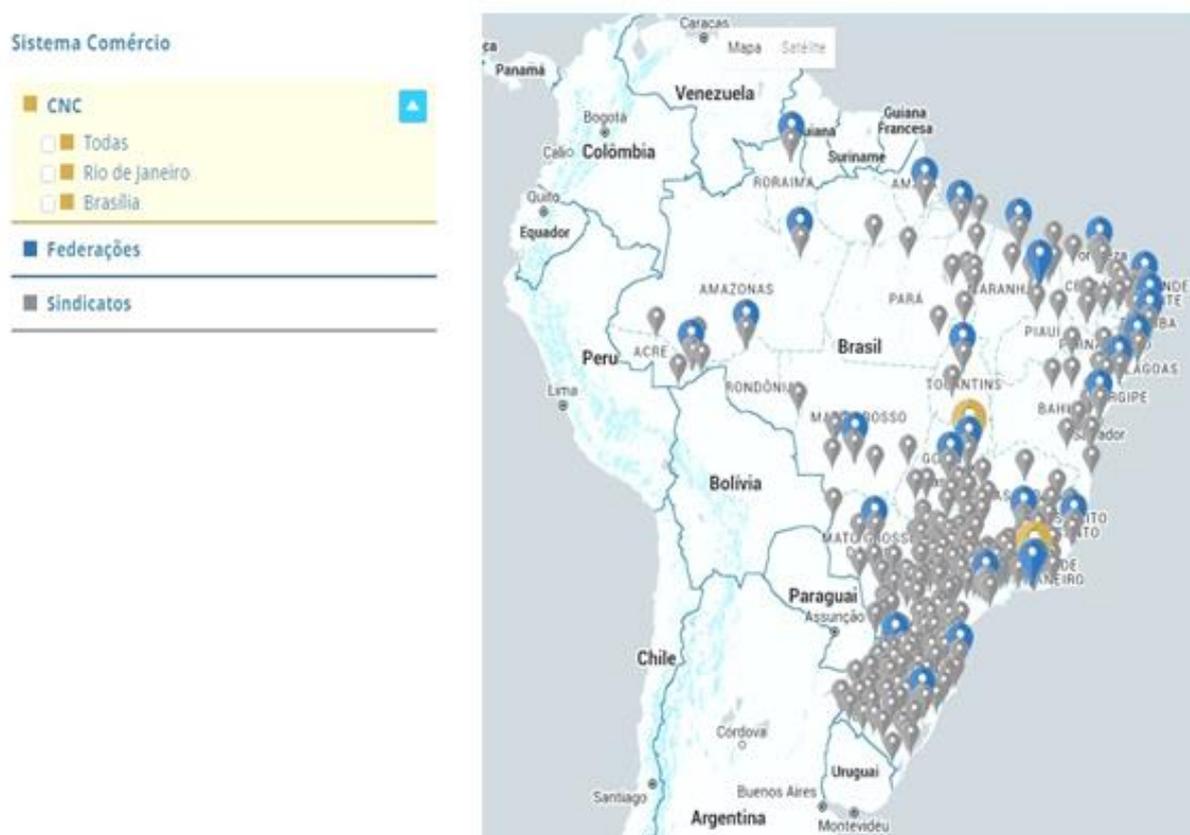
A década de 1990 parecia promissora. A troca da moeda brasileira com o Plano Real corrigiu a assustadora inflação que assombrou governos anteriores e causou avanço nas negociações com credores exteriores, o que impulsionou o comércio brasileiro. É nesse período que a CNC dá início à criação das Câmaras do

Comércio - são grupos de trabalho criados para realizarem atividades em segmentos bastante específicos do comércio. Alguns exemplos são a Câmara Brasileira de Comércio e Serviços Imobiliários (CBCSI), a Câmara Brasileira de Turismo (CBTUR), a Câmara Brasileira de Serviços Terceirizáveis (CBST), a Câmara Brasileira de Produtos Farmacêuticos (CBFARMA), a Câmara Brasileira de Tecnologia da Informação (CBTI), a Câmara Brasileira de Materiais de Construção (CBMC), a Câmara Brasileira do Comércio de Serviços de Telecomunicações (CBSCTEL), a Câmara Brasileira dos Corretores de Seguros (CBCS) e a Câmara Brasileira do Comércio de Produtos e Serviços Ópticos (CBÓptica). Os membros de cada câmara são empresários do segmento representado e assessores e técnicos da CNC. As Câmaras atuam em parceria com a diretoria da Confederação e buscam, acima de tudo, abrir espaço para que os representantes de cada classe levem os seus questionamentos e anseios.

Com o avanço do processo mundial de globalização, a Confederação passou a integrar entidades internacionais, como a Câmara de Comércio Internacional (CCI), e a Organização Internacional do Trabalho (OIT). Nesses órgãos, a entidade participa de comissões, comitês e grupos de trabalho, além de encontros institucionais.

A representatividade da CNC no Brasil pode ser avaliada no mapa abaixo (figura 2):

Figura 2 – Mapa de atuação da CNC.

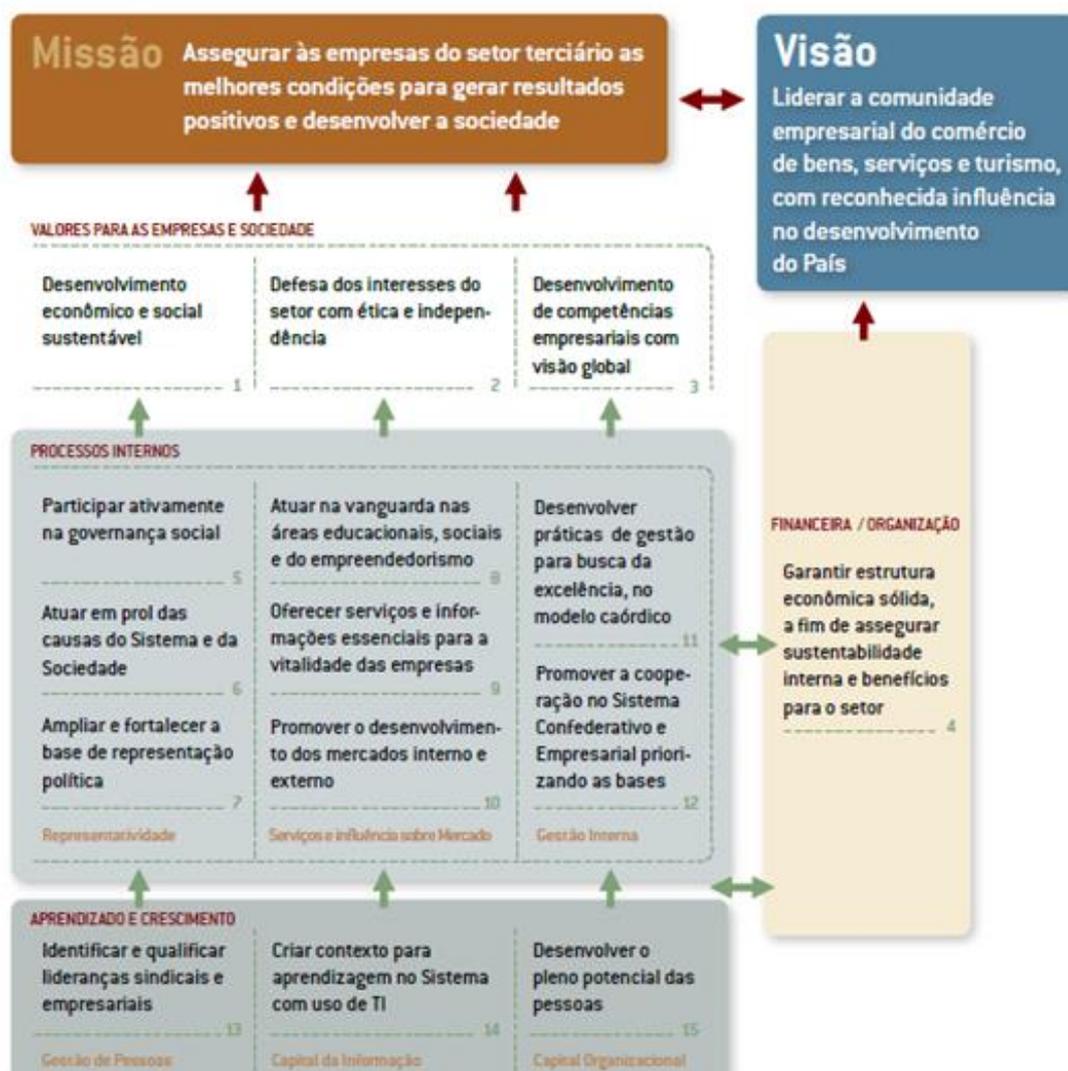


Fonte: Portal da CNC

Os indicadores de cor cinza mostram como está distribuída a maioria dos sindicatos representados pela CNC no país. Em azul estão as Federações do Comércio e em dourado as unidades da Confederação. O mapa evidencia que a CNC atinge todos os pontos do país, com presença forte nas regiões sudeste, sul, centro-oeste e nordeste.

Já no quadro 1 abaixo exposto, estão algumas das funções da Confederação com os seus filiados e os compromissos sociais da entidade:

Quadro 1 – Atribuições da CNC.



Fonte: CNC

A figura, retirada do livro “CNC-SESC-SENAC: Um Sistema em Sintonia com o Brasil” faz jus à missão da entidade em assegurar as melhores condições para as empresas do setor terciário, uma vez que um ambiente promissor para a criação de empreendimentos gera empregos, movimentando a economia e contribuindo com a sociedade brasileira por meio de obrigações fiscais. A Confederação se compromete com as entidades filiadas por meio da ética e do desenvolvimento socioeconômico.

A liderança de uma entidade com o porte da CNC deve atender às expectativas da sociedade civil, por isso busca comprometimento com o desenvolvimento social, práticas sustentáveis, investimento em tecnologias limpas, preocupação com as áreas educacionais e empreendedorismo.

Para colocar em prática os ideais de desenvolvimento social, a CNC criou ainda na década de 1940, o Serviço Social do Comércio – SESC e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio – SENAC. O primeiro está focado no bem-estar e qualidade de vida dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo, o segundo promove a educação profissional voltada para o setor.

As entidades, administradas pela CNC, oferecem cursos gratuitos ou com preço abaixo do mercado em áreas importantes do comércio. O chamado Sistema S conta com rede de escolas e laboratórios em todas as unidades federativas do Brasil, os quais são voltados para o aperfeiçoamento profissional e o bem-estar social.

Ainda de acordo com o livro “CNC-SESC-SENAC: Um Sistema em Sintonia com o Brasil”, o SESC alcança mais de dois mil municípios no Brasil por meio de unidades fixas e móveis, centros de atividades e meios de hospedagem, atuando também junto a instituições públicas e privadas. Já o SENAC atua em cerca de 1.850 municípios, também com unidades móveis e fixas. Assim como o SESC, está presente em todas as regiões do Brasil e prepara profissionais para atuarem na área do comércio de bens e serviços, por meio de áreas de formação específicas do segmento, programas para jovens aprendizes (com idade entre 14 e 24 anos) e cursos de idiomas.

Especialmente para a atuação na área turística, a CNC criou o Conselho de Turismo (Cetur) da CNC, o qual completou 60 anos de atividade em 2015. O órgão reúne dirigentes empresariais, representantes do meio acadêmico, jornalistas, executivos de órgãos do Poder Público, consultores e especialistas em turismo que agem na busca por soluções para a atividade turística no Brasil. As frentes defendidas pela Cetur são a qualificação profissional, a geração de empregos, a infraestrutura, o patrimônio histórico-cultural e as oportunidades de negócios para impulsionar o segmento de turismo.

Por meio do SESC e do SENAC, o Cetur da CNC promove a educação profissional e cursos de especialização no segmento. Segundo a obra “Conselho de Turismo do Comércio”, publicado em 2005 e organizado pelo Cetur, o SENAC prepara anualmente 115 mil trabalhadores para a área de hotelaria e oferta cursos de nível básico, técnico e superior em mais de 200 unidades pelo Brasil. Já o SESC,

atua na difusão do turismo oferecendo 39 meios de hospedagem e mais de 15mil leitos nas unidades SESC do país.

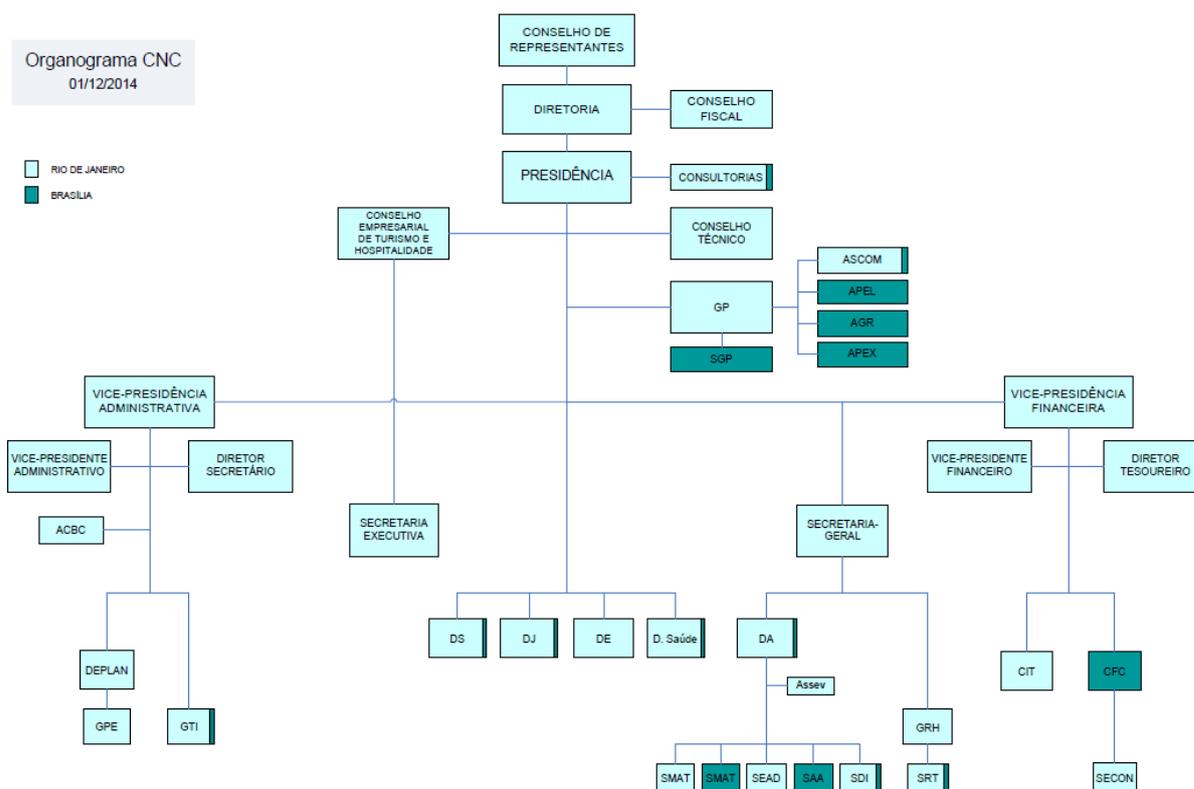
A partir da compreensão mais clara da atuação da CNC e seus braços sociais no país, podemos a partir daqui examinar como é a realizada a atividade de comunicação na entidade e qual é o nível de atuação da assessoria de comunicação da Confederação.

Capítulo III - A Comunicação Organizacional na Confederação Nacional do Comércio

Neste capítulo veremos quais são as atribuições da Assessoria de Comunicação (Ascom) da CNC, seus instrumentos de comunicação, a maneira como são desempenhadas suas funções com os demais setores da entidade e com o público externo e como é feita a avaliação dos resultados. Avaliar-se-á, também, o documento que define as diretrizes da Ascom e as ferramentas do setor.

Antes de traçarmos um panorama sobre a Ascom, é importante que se saiba em que posição ele está situada na organização, como mostra o organograma abaixo (figura 3):

Figura 3 – Organograma da CNC.



Fonte: Gerência de Recursos Humanos da CNC

Com relação ao organograma da CNC, é possível dizer que a sua estrutura segue uma orientação vertical, em que os setores de poder mais elevado são superiores hierarquicamente em relação à base, desencadeadas pelo Conselho de Representantes, Diretoria e Presidência.

É importante que, de acordo com o organograma, a Ascom esteja submetida ao Gabinete da Presidência (GP), ao lado de setores estratégicos como a Assessoria junto ao Poder Legislativo (Apel), a Assessoria junto ao Poder Executivo (Apex) e a Assessoria de Gestão das Representações (AGR). Isso significa que o setor tem uma relação próxima da presidência e deve ser participativa nas tomadas de decisão.

Conforme debatido no capítulo anterior, a Ascom é o setor responsável por pensar estrategicamente os processos comunicativos na entidade. Dentre outras funções, presta serviços para outros setores da CNC e para o público externo da organização, os quais reputam-se a tarefas como divulgação, cobertura de ações, campanhas, eventos, reuniões, atendimento à imprensa a

promoção das ações da entidade com o intuito de garantir o fluxo da informação de maneira eficaz.

A missão do setor é “desenvolver e implementar estratégias de comunicação para valorizar e preservar a imagem do Sistema CNC” (Regimento Interno da CNC, 2013). Seu objetivo é seguir as diretrizes estratégicas definidas pela entidade e colaborar com as demais áreas da Confederação, bem como com as assessorias de comunicação de outros órgãos, a exemplo do SESC e SENAC, e federações regionais do comércio.

Se considerarmos o tempo de atividade da CNC, que foi inaugurada há pouco mais de 70 anos, o setor de comunicação é recente. Sua implantação ocorreu oficialmente em maio de 1993, no Rio de Janeiro, e contava com 4 assessores além da chefia. No ano de 1961, a CNC já contava com uma delegacia da CNC em Brasília (a sede viria anos depois), e ainda assim, a Ascom foi implantada apenas em 2008 na capital federal, com a contratação de uma profissional de jornalismo, a qual desempenhava as tarefas de comunicação externa, interna e relações públicas, em parceria com a Assessoria de Eventos. Após dois anos, houve a contratação de mais um assessor, que ficou responsável apenas pela comunicação externa. Em 2012, o setor passou a contar com uma estagiária, que trabalhava apenas com comunicação interna.

Portanto, após 4 anos de funcionamento em Brasília, a Ascom contava com uma assessora formada em jornalismo (responsável por atividades de comunicação interna e externa), um assessor com formação em jornalismo (responsável por atividades de comunicação externa), e uma estagiária auxiliando na comunicação interna.

Atualmente, o setor, de modo geral, é composto por três áreas que trabalham de forma integrada: a área de comunicação externa, a área de comunicação interna, e a assessoria de programação visual - esta presente fisicamente apenas no Rio de Janeiro, mas prestando serviços para as duas unidades. O setor conta, também, com uma revisora, responsável por checar a ortografia e a semântica dos textos de qualquer produto, periódico ou informe da Ascom.

A equipe é formada por 19 funcionários, assim distribuídos:

- A chefe do setor, locada no Rio de Janeiro;
- 5 jornalistas responsáveis pela comunicação externa locados no Rio de Janeiro;
- 2 jornalistas responsáveis pela comunicação interna locadas no Rio de Janeiro;
- 1 estagiária responsável pela comunicação interna, locada no Rio de Janeiro;
- 5 designers responsáveis pela área de programação visual, imagem e layouts, todos no Rio de Janeiro;
- 2 profissionais de secretariado, locadas no Rio de Janeiro;
- 3 jornalistas em Brasília, sendo dois responsáveis pelas comunicações interna e externa, e um responsável pela comunicação externa.

As três partes que compõem o setor possuem relação horizontal, isto é, sem hierarquias. A partir do organograma da assessoria de comunicação da CNC é possível obter-se uma visão mais clara da estrutura do setor:

Figura 4 – Organograma da Ascom.



Fonte: CNC.

Pela simplicidade do organograma da Ascom, nota-se, conforme supracitado, que as subdivisões do setor se relacionam de maneira horizontal. Com exceção da soberania do cargo de chefia, não há hierarquia no setor. As lideranças que se criam dentro das áreas da Ascom são definidas pelo nível de confiança entre o funcionário e o chefe imediato, nível este que geralmente é estabelecido pelo tempo de trabalho na Confederação.

Para auxiliar nas tarefas da Ascom, o setor conta com os serviços terceirizados das seguintes empresas:

- In Press Porter Novelli: auxilia na assessoria de imprensa e de crise, no monitoramento de redes sociais, e na análise do noticiário e relatórios de imagem na mídia;
- Televisual: realiza serviços de produção audiovisual, como vídeos institucionais, registros de solenidades e eventos de maior importância;
- Video Clipping: produz o clipping diário de matérias de interesse em veículos de mídia, e envia para os funcionários da Ascom;
- Just Digital: é responsável pelo suporte e manutenção do portal de internet, e deve estar apta a resolver problemas do sistema quando solicitada;

Todos os setores da CNC são solicitantes dos serviços da Ascom em diferentes níveis e esta deve fornecer suporte, conforme orienta a atribuição de número VII do Regimento Interno da Assessoria de Comunicação (2013), a qual preceitua que a Ascom deve apoiar às demais áreas da CNC em ações de comunicação com foco na imagem da entidade perante seus públicos interno e externo e no relacionamento com a mídia.

A comunicação da CNC se estabelece através dos fluxos informacionais e relacionais da Confederação, sendo estes: a transmissão de informações institucionais e mercadológicas, e a promoção do diálogo e troca de ideias entre interlocutores, em eventos e reuniões, como esclarece o trecho abaixo:

Percebemos que a comunicação organizacional se processa nas interfaces com outros campos e promove interações, trabalhando os fluxos informacionais e relacionais, de modo a contribuir para a construção de sentido sobre as ações da organização (OLIVEIRA; DE PAULA, ano não informado).

O trabalho de integração e parceria entre a Ascom e os demais setores da entidade é o que sustenta as ações da organização. A respeito do tema preleciona Gaudencio Torquato (1986, p. 119):

As publicação organizacionais se propõem a combater o desconhecimento a respeito da empresa e promover a integração entre os públicos ligados a ela, ao mesmo tempo que pretendem projetar a empresa para internamente assegurar a boa produtividade e externamente conseguir aumentar as vendas e, conseqüentemente, os lucros.

Os principais setores solicitantes dos serviços da Ascom são: a Assessoria junto ao Poder Legislativo (Apel) – setor responsável pelo acompanhamento dos projetos de interesse da entidade nos três poderes –, a Assessoria de Eventos (Assev) – responsável pelo agendamento de espaço, estrutura e organização dos eventos internos e externos da entidade –, a Assessoria de Gestão das Representações (AGR) – responsável por indicar quais serão os representantes da CNC em eventos, audiências ou reuniões –, e a Divisão Econômica (DE) – responsável por produzir uma série de estudos mensais à conjuntura econômica.

No que concerne ao atendimento ao público externo, a Confederação recebe solicitações de veículos de rádio, televisão e jornais das mais diversas unidades federativas de todo o país. Estas buscam, em sua maioria, profissionais da DE, objetivando assim o agendamento de entrevistas com os especialistas da área.

Os picos de atendimento acompanham a divulgação do estudo, que é enviado pela Ascom para os *mailings* e contatos externos. Empresas de comunicação como Bandeirantes (rádio e TV), Globo News, Rádio CBN, Folha de S. Paulo, Estadão e outros estão em constante contato com a assessoria de comunicação da CNC em busca de informações e agendamento de entrevistas com os profissionais da DE.

As principais atribuições da Ascom, de acordo com o Regimento Interno (2013), são:

- Atendimento à veículos de imprensa digital, impressa, rádio e de televisão para o agendamento de entrevistas, realização de eventos, parcerias, divulgação de fotos, estudos, notas, informes ou posicionamentos da CNC e demais esclarecimentos que possam ser realizados pelos assessores se lhes forem passível de atendimento.

- Criação, edição e formatação de periódicos impressos. Há um produto nesse formato para o público interno e para o público externo, com pautas, linguagem, diagramação e periodicidade e estilo específicos para cada público. Evidentemente, o trabalho de apuração e escrita do conteúdo dos periódicos é de responsabilidade dos profissionais da Ascom, que eventualmente contam com a ajuda da estagiária para a produção de texto e fotos, principalmente do informativo impresso interno.
- Criação, edição e formatação de informes digitais, já que qualquer comunicado oficial pode apenas ser divulgado pelos canais da Ascom. Caso outro setor necessite divulgar alguma informação, relatório ou treinamento, o texto do informe será criado pela Ascom e somente será divulgado após a aprovação do solicitante.
- Cobertura de treinamentos, confraternizações e palestras internas, bem como sua divulgação por meio dos canais de comunicação interna. A CNC já ofereceu treinamentos e palestras na área de gestão financeira pessoal, sustentabilidade, segurança da informação, relacionamento interpessoal e outros. As confraternizações fixas são o almoço dos aniversariantes do mês, festa de Natal e festa de fim de ano. Eventualmente a entidade promove outros momentos de interação e descontração entre os colegas de trabalho.
- Cobertura de eventos externos, como audiências públicas na Câmara dos Deputados, Senado Federal e Congresso Nacional - reuniões com autoridades do Estado -, encontros das Câmaras do Comércio e grupos de trabalho e demais ocasiões cujo setor representante da CNC solicite a cobertura jornalística e sua divulgação.
- A avaliação das suas atividades. Para mensurar a eficácia do atendimento interno, a Ascom realiza pesquisas anuais com os funcionários da CNC sobre os seus canais de comunicação e campanhas. Com relação ao atendimento externo, os membros da Ascom devem registrar em uma planilha todos os atendimentos realizados, com identificação do veículo atendido, qual funcionário do setor se responsabilizou pela tarefa, o tipo de demanda, se foi

realizado dentro do prazo desejado entre outros campos. Ambos os métodos serão analisados mais à frente neste trabalho.

Além das suas atividades principais, a Ascom está envolvida em outras tarefas e projetos, como o desenvolvimento e divulgação de campanhas solidárias, incentivo às atividades de qualidade de vida, confecção e distribuição de brindes em datas comemorativas e promoção de eventos de conscientização. É possível citar exemplos destas atividades no plano concreto: a Semana da Sustentabilidade, a Campanha do Outubro Rosa CNC, a Campanha do agasalho e outros. Ainda a respeito do tema é possível citar os tópicos IX e XXIX do Regimento Interno da Assessoria de Comunicação (2013), que dizem:

A Ascom deve planejar, apresentar e coordenar campanhas publicitárias institucionais da CNC e em parceria com SESC e SENAC, acompanhando sua consecução passo a passo até o produto final; Também cabe à Ascom desenvolver brindes e acompanhar a sua execução (Regimento Interno da CNC, 2013, p. 2).

A seguir serão descritos os principais produtos oferecidos e distribuídos pela Ascom, divididos entre as comunicações interna e externa. A terceira parte do setor, que é a área de programação visual, é atuante fundamental nos dois âmbitos (interno e externo). Tal divisão é importante para que o setor possa organizar as demandas recebidas e delegá-las para as áreas específicas:

A proposta de setorização da comunicação nas empresas está relacionada à necessidade de se assegurar a eficácia aos atos comunicativos, reduzindo-se ao máximo os riscos por ocasião de implantação de sistemas de comunicação. Condição fundamental para se alcançar tal objetivo é definir claramente os limites dos comportamentos e atos comunicativos (Torquato, 1986, p. 85).

Torquato explica, ainda, que a separação de tarefas dentro da comunicação não apenas é necessária, como deve considerar a caracterização dos receptores da mensagem, as formas de elaboração e estruturação da informação e os seus meios de transmissão. A Ascom da CNC desenvolve a linguagem e a identidade visual das suas ferramentas com o público alvo em mente, buscando a sintonia máxima entre o interlocutor e a mensagem recebida.

3.1. Comunicação Interna na CNC

Para compreender como é feita a comunicação interna da CNC, primeiramente se faz necessário compreender o perfil dos funcionários que irão receber a mensagem, ou seja, qual é o perfil dos funcionários da Confederação. A linguagem e a identidade visual de cada produto de comunicação interna deve ser desenvolvida de forma que contemple o perfil do público interlocutor.

De acordo com Marchiori (1995), o sucesso organizacional é atingido quando se coloca o público interno em primeiro lugar, porque estas são as pessoas que sustentam a organização. Os funcionários são parceiros fundamentais da organização, já que devem ser os grandes interessados no sucesso das atividades. O alcance dos objetivos por parte dos funcionários representa a sua permanência na organização e oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

A última atualização do quadro de funcionários da CNC ocorreu no dia 26 de abril de 2016. O total de funcionários da entidade, considerando suas duas unidades, é de 382 funcionários, e embora a sede da CNC seja em Brasília, a unidade do Rio de Janeiro possui quase o triplo de funcionários. Deste universo, 45,03% pertencem ao sexo feminino e 53,14% ao sexo masculino, o que representa um equilíbrio razoável entre homens e mulheres. Não foram considerados no quadro abaixo os funcionários contratados pela CNC, mas que não atuam em nenhuma das duas unidades, como por exemplo, profissionais responsáveis pelos cuidados dos apartamentos funcionais:

Tabela 4 – Número de empregados da CNC



NÚMERO DE EMPREGADOS					
26 de abril de 2016					
BRASÍLIA	88	MULHERES		HOMENS	
		QUANT.	%	QUANT.	%
		40	45,45%	48	54,55%
APRENDIZES	3	MULHERES		HOMENS	
		QUANT.	%	QUANT.	%
		1	33,33%	2	66,67%
TOTAL DF	91	MULHERES		HOMENS	
		41	45,05%	50	54,95%
RIO DE JANEIRO	284	MULHERES		HOMENS	
		QUANT.	%	QUANT.	%
		131	46,13%	153	53,87%
APRENDIZES	7	MULHERES		HOMENS	
		QUANT.	%	QUANT.	%
		0	0,00%	0	0,00%
TOTAL RJ	291	MULHERES		HOMENS	
		131	45,02%	153	52,58%
TOTAL GERAL	382	MULHERES		HOMENS	
		172	45,03%	203	53,14%

Fonte: Gerência de Recursos Humanos da CNC

Segundo a Gerência de Recursos Humanos da entidade, cerca de 90% dos funcionários possui o ensino superior completo. No que concerne à faixa etária, a CNC experienciou um processo de rejuvenescimento em seus quadros após o Programa de Demissão Voluntária realizado em 2008. Atualmente, 41,88% dos funcionários está abaixo dos 40 anos, como bem mostra a tabela abaixo:

Tabela 5 – Tabela de faixa etária dos funcionários da CNC.

Faixa etária		Brasília		Rio de Janeiro		% total
Até 40 anos de idade	Mulher	23	25,27%	56	19,24%	41,88%
	Homem	27	29,67%	54	18,56%	
Até 50 anos de idade	Mulher	10	10,99%	38	13,06%	25,65%
	Homem	9	9,89%	41	14,09%	
Até 60 anos de idade	Mulher	6	6,59%	35	12,03%	23,82%
	Homem	9	9,89%	41	14,09%	
Até 70 anos de idade	Mulher	2	2,20%	8	2,75%	7,07%
	Homem	3	3,30%	14	4,81%	
Acima de 70 anos	Mulher	-	0,00%	-	0,00%	1,57%
	Homem	2	2,20%	4	1,37%	
Totais		91	100%	291	100%	100%

Fonte: Gerência de Recursos Humanos da CNC

Os dados, também, demonstram que cerca de 65% do público interno está abaixo dos 50 anos. A diversidade na faixa etária no quadro de funcionários é interessante para que a instituição possa mesclar as novas ideias dos mais jovens com a experiência dos mais antigos. Ademais, o público relativamente jovem da instituição permite que a Ascom adote ferramentas mais modernas e arrisque a utilização de tecnologias mais ousadas. Sobre isso, Kusch analisa, em entrevista para a revista Novos Olhares:

As tecnologias evoluem de forma cada vez mais veloz e, com elas, a informação e a comunicação no dia-a-dia das organizações. A comunicação nas organizações, assim como a sociedade, sofre todos os impactos provocados pela revolução digital. Consequentemente, o modo de produzir e de veicular as mensagens organizacionais também passam por profundas transformações (2006).

Para a atuação na área de comunicação interna da CNC, a Ascom conta com cinco funcionários, novamente, considerando as unidades do Rio de Janeiro e Brasília. A função primordial destes, além de regular o fluxo oficial de informações entre os colegas, é fazer com que os funcionários se sintam contemplados, valorizados e importantes nos acontecimentos internos da instituição.

Além destes cinco profissionais, agentes de comunicação interna auxiliam nessa área da Ascom por meio da coleta de sugestões de outros funcionários sobre diversos assuntos, apresentando-os para o setor, em reuniões mensais, as quais ocorrem presencialmente. Os agentes estão alocados em diversos setores da CNC,

tal como as áreas de tecnologia, recursos humanos, documentação, saúde, área sindical, jurídica e outros. Os critérios de escolha buscam um perfil comunicativo, extrovertido, com flexibilidade de horário e com disposição para contribuir com sugestões de melhorias para a Ascom. Não há tempo limitado para desempenhar a função de agente, a troca ocorre em casos de falta de disponibilidade de horário, acúmulo de tarefas ou razões pessoais.

Os sobreditos agentes de comunicação interna foram escolhidos com aval da chefe da Ascom para agirem como facilitadores do diálogo entre os setores da CNC e a Ascom. Os agentes também auxiliam na sugestão de pauta para os veículos internos e externos e participam ativamente nas campanhas de doações. Em Brasília são 10 agentes de comunicação interna, e 14 no Rio de Janeiro.

Uma das grandes parceiras dos profissionais atuantes na comunicação interna é a Gerência de Recursos Humanos (GRH). Trabalhando em conjunto, os dois setores promovem a inclusão e a integração dos funcionários. Para colocar tais objetivos em prática, são promovidas ações como: treinamentos de capacitação em áreas extracurriculares com atividades em grupo, palestras sobre diversos assuntos de utilidade pessoal e profissional, confraternizações de aniversário e outras datas comemorativas. A Ascom atua na promoção, cobertura e divulgação de tais ações nos canais de comunicação.

Estes canais de comunicação interna são de responsabilidade dos funcionários atuantes nessa área da Ascom. Por meio de alguns destes canais, como o jornal mural e o informativo impresso, os trabalhadores das mais diversas áreas da CNC ganham visibilidade, pois o espaço destes meios de comunicação é especificamente destinado a depoimentos e fotos dos funcionários nos eventos promovidos pelo GRH. Isto, também, colabora para que funcionários atuantes em cidades diferentes tenham mais informações sobre colegas que não conhecem pessoalmente.

A seguir estão as ferramentas utilizadas pela área de comunicação interna para atingir o objetivo de oficializar a informação e contemplar os funcionários. Todas as ferramentas listadas abaixo foram implementadas após a entrada da atual

chefe da assessoria de comunicação da CNC, Cristina Calmon, ou seja, são posteriores ao ano de 2008:

3.1.1. CNC Online

É o canal de comunicação oficial criado pela Confederação para se comunicar com os funcionários sobre diversos assuntos e é enviado apenas por e-mail. A maioria das mensagens é enviada para o Rio de Janeiro e Brasília, com adaptações que se adequam à cada uma das unidades. Ocasionalmente, o envio é realizado apenas para uma das duas unidades, quando a informação é de cunho local e não tem utilidade para os funcionários da outra unidade.

A linguagem utilizada é de cunho informativo e mais breve possível. A linguagem varia entre formal e informal de acordo com o conteúdo da mensagem, assim como os *mailings* são variáveis. Na figura 4 abaixo, temos exemplar de um CNC Online de incentivo à prática da ginástica laboral. Como a atividade é aberta a todos os funcionários, a mensagem é enviada para cada um dos 382 funcionários, somando Rio de Janeiro e Brasília. Pela natureza descontraída do assunto, permite-se que este tipo de mensagem seja escrita com linguagem informal e uma estética não convencional.

Figura 4 – Exemplo de CNC Online interno.



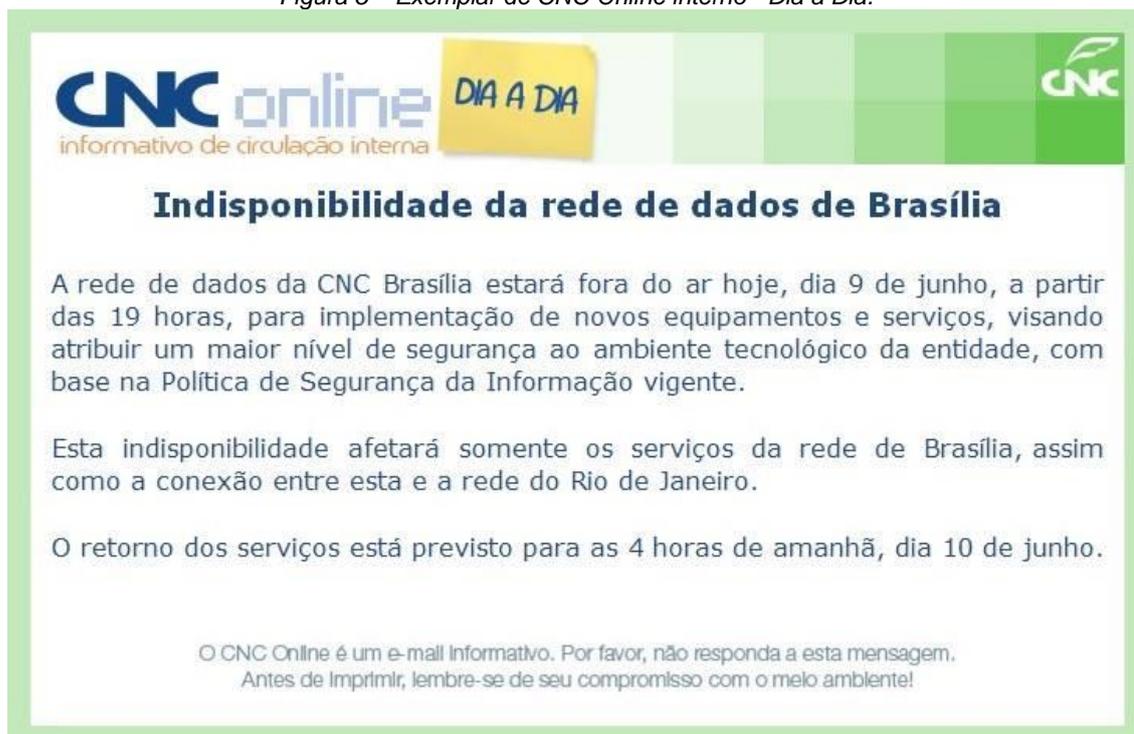
Fonte: CNC

O CNC Online é o canal mais direto e imediato que a instituição tem para com seu público interno e é recorrente em caso de mensagens urgentes. Apenas dois tipos de CNC Online tem periodicidade fixa: o Informe Legislativo (enviado diariamente apenas para os funcionários dos setores estratégicos com as notícias de interesse do comércio em tramitação na Câmara dos Deputados) e o aviso mensal de regulamentação da folha de ponto (enviado mensalmente para todos os funcionários das duas unidades).

Na figura 5 abaixo está outro exemplo de CNC Online, o qual informa sobre atualização na rede de dados. Na imagem se observa-se linguagem mais formal e estética mais discreta. Outras informações frequentes neste canal são avisos de manutenção do prédio, alerta para treinamento de incêndio, encerramento excepcional de expediente, férias de chefias, admissão e desligamento de funcionários, reajuste geral de salário, aviso de falecimento e informações sobre a folha de ponto.

:

Figura 5 – Exemplo de CNC Online interno - Dia a Dia.



Fonte: CNC

3.1.2. Clipping digital, Noticiário de Interesse e Sinopse

Realizado pela empresa terceirizada Video Clipping, o *clipping* digital filtra reportagens sobre a CNC ou de interesse do setor nos principais veículos de mídia impressa do país. A coleta de notícias é enviada diariamente, antes do início do expediente, apenas para os 19 funcionários da Ascom. O Noticiário de Interesse, divulgada pela manhã e a Sinopse, divulgada pela tarde, são produtos semelhantes, com periodicidade diária e que contam com textos curtos sobre as notícias de interesse.

Os assuntos mais frequentemente divulgados nessas ferramentas são comércio, economia, consumo, inadimplência, endividamento, balanço de vendas no varejo, projetos de lei de interesse do setor, artigos publicados por algum membro da CNC e notas sobre a divulgação de estudos e pesquisas feitas pela Divisão Econômica da Confederação. A CNC, também, possui espaço mensal e exclusivo no Correio Braziliense e Estadão para a divulgação das ações do Sistema S em uma coluna produzida pela Ascom.

Na figura 6 abaixo exposta é possível analisarmos o formato em que o *clipping* digital é enviado. Em azul aparece a manchete da notícia em formato de link, o qual, quando clicado, conduz ao acesso à notícia completa. Em cinza está a chamada linha fina, que destaca informações da matéria e em preto o veículo que produziu a informação.

Figura 6 – Exemplar de Clipping

clipping CNC

MÍDIA IMPRESSA - 18/05/2016

▼ **CNC**

18/05/2016

[Qualificação não inibe corte](#)
Mato Grosso perdeu 2,324 mil empregos nos últimos 12 meses até março, de vagas que eram ocupadas por profissionais qualificados, com graduação em nível superior...

A Gazeta (MT)

[Administrador é o profissional mais demitido em março](#)
Os profissionais com nível superior foram os que mais sofreram demissões em meio à crise...

DCI (SP)

[Profissionais com nível superior lideram demissões](#)
Administradores de empresas tiveram mais de 26 mil dispensas

Povo do Rio (RJ)

▼ **FECOMÉRCIO**

18/05/2016

[Equipe econômica com desafios políticos](#)
PROPOSTA DE REFORMA da previdência deve ser enviada ao Congresso em 30 dias, indicou ministro da Fazenda ao anunciar nomes com trânsito no mercado para BC e secretarias

Diário Catarinense (SC)

[Entidades aprovam equipe econômica](#)
Grupo anunciado por ministro de Fazenda ganha apoio em SP

Fonte: CNC

Ao contrário do *clipping*, o Noticiário de Interesse, também feito pela empresa terceirizada Video Clipping, apresenta um resumo das matérias coletadas e não disponibiliza o link para a versão original, como pode ser visto na figura 7 abaixo. A semelhança com o *clipping* digital é o conteúdo das reportagens, que, como no exemplo acima, tratam de panoramas comerciais e conjunturas econômicas.

Figura 7 – Exemplar de noticiário de interesse.

noticiário de interesse **CNC**

Ano 8 - Nº 2.124 - Noticiário do dia 18 de maio de 2016

O chefe da Divisão Econômica da CNC, Carlos Thadeu de Freitas, deu longa entrevista ontem à rádio Bandnews FM sobre a nova equipe econômica anunciada pelo ministro da Fazenda Henrique Meirelles e sua avaliação sobre a situação atual da economia e as medidas mais urgentes para mudar este cenário negativo. A primeira questão colocada é sobre os cortes nas despesas que começaram a ser anunciados. Carlos Thadeu argumenta que os cortes são mais simbólicos, porque não adianta cortar cargos, por exemplo, se o rombo hoje é de mais de R\$ 130 bilhões. O que importa, segundo ele, é reorganizar as finanças, dando um sinal de que teremos brevemente um crescimento da dívida sustentável, já que hoje está insustentável. Na entrevista de quase dez minutos, o economista e ex-diretor do Banco Central alerta que, se continuarmos como estamos hoje, com a arrecadação caindo e o rombo aumentando, daqui a três anos podemos chegar a uma situação pior que a da Grécia.

Importante é dar sinais favoráveis, porque os resultados demoram

Na avaliação de Carlos Thadeu, o importante é sinalizar que serão feitas reformas consideradas fundamentais, como a da Previdência, que não terão impacto imediato, mas que vão dar um sinal de que o déficit, que já está "cavalando" e aumenta cada vez mais, não vai continuar a crescer e que as pessoas vão poder receber seu benefício quando se aposentarem. Outra medida é desindexar certas folhas de pagamento do salário mínimo, como a das aposentadorias. "É preciso ser realista porque não há recursos para manter isso." O economista aponta também a importância da reforma fiscal para aumentar a arrecadação, ~~mas observa que os resultados de todas as medidas demoram. "O que vale é dar sinais~~

Fonte: CNC

Já a Figura 8 mostra um exemplar da Sinopse, realizada pelos profissionais de comunicação interna da CNC (diferentemente do *clipping* e do Noticiário de Interesse). Este produto é divulgado duas vezes ao dia, nos períodos vespertino e noturno e apresenta temas mais abrangentes, pois aborda assuntos como bolsa de valores e política. Neste sentido, como expôs-se anteriormente, a principal diferença desta ferramenta em relação às outras está no fato de que seu conteúdo é mais flexível e a sua periodicidade é de duas vezes ao dia.

Figura 8 – Exemplo de Sinopse.




Edição da Tarde

13 horas
Ano XIII – no 9.389 – Noticiário do dia 18/5/2016 – 1ª edição

A negociação dos papéis da Eletrobras foi suspensa na bolsa de Nova York (Nyse), depois de a estatal comunicar na véspera que não entregaria às autoridades dos Estados Unidos o balanço auditado referente a 2014. O impasse ocorre porque a KPMG, empresa de auditoria que tem de aprovar o balanço financeiro da estatal antes de ele ser enviado, se recusa a assinar o documento porque ele não mensura o dano causado à estatal por irregularidades investigadas pela Operação Lava Jato. De acordo com a estatal, não há chance de nova extensão de prazo pela Bolsa de Valores de Nova York (Nyse), que deve suspender a autorização para negociação dos American Deposit Receipts (ADRs) da companhia, enquanto corre o processo de deslistagem.

Após se reunir com representantes de centrais sindicais no Palácio do Planalto o novo ministro da Casa Civil, Eliseu Padilha, afirmou que o grupo de trabalho criado para discutir a reforma da Previdência Social deverá apresentar suas propostas em 3 de junho. O colegiado foi anunciado na última segunda (16), após uma reunião do presidente em exercício Michel Temer e integrantes de quatro centrais no Planalto. “No dia 3 de junho, apresentaremos aquilo que conseguirmos ter como proposta, sintetizando o que são as propostas do governo e as pretensões das centrais”, declarou Padilha. Segundo o ministro, é preciso ressaltar que a discussão sobre a reforma da Previdência “não se iniciou agora” e que há estudos em andamento no governo federal, coordenados pelos ministérios da Fazenda e do Trabalho.

Pesquisa Ibope encomendada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) revela que 65% dos entrevistados concordam com o estabelecimento de uma idade mínima para a

Fonte: CNC

3.1.3. Jornal mural

Comumente denominado de “Fique Ligado”, está presente em cinco pontos estratégicos na sede de Brasília – dois próximos aos banheiros, um próximo à máquina de registro de ponto, um na copa e outro na garagem, assim distribuídos pelos quatro andares (além da garagem) da CNC na capital. Na sede do Rio de Janeiro, os seis murais também estão espalhados por locais estratégicos semelhantes aos de Brasília.

O Fique Ligado é atualizado semanalmente e tem o objetivo de levar informação para o público interno, promovendo, assim, a interação entre os funcionários. Como é um canal utilizado por quem está de passagem pelos corredores, seu conteúdo é escrito em linguagem objetiva, com utilização de muitas

imagens e depoimentos dos funcionários realizando atividades, confraternizado ou recebendo brindes.

As editorias mais frequentes são:

- Agenda: é um espaço que informa os eventos da semana, com local, horário e nome do evento;
- Aniversariantes: informa os aniversariantes da semana, como a foto do funcionário e o dia do nascimento;
- Bem Viver: apresenta indicações de práticas saudáveis, dicas de bem estar, qualidade de vida, boa alimentação e afins;
- Destaque: bastante abrangente, traz notícias consideradas pertinentes para os funcionários ou de interesse do segmento da CNC podem aparecer no espaço Destaque;
- Ecos: são apresentadas dicas de sustentabilidade por meio do consumo de produtos recicláveis, coleta seletiva, economia de água e energia, e outros;
- Pelo Sistema: divulga ações do Sistema CNC-SESC-SENAC em prol do bem-estar social, cursos profissionalizantes, eventos culturais e palestras;
- Fator Humano: espaço destinado a expor os eventos internos da CNC, como confraternizações, treinamentos, palestras e campanhas;
- Tecnologia: trata de novas plataformas ou sistemas implementados pela Gerência de Tecnologia da Informação para os funcionários da CNC;
- Classificados: é um espaço para os funcionários anunciarem algo que queiram vender, como automóveis, apartamentos, aparelhos celulares e outros;
- Verão: com essa editoria é específica para o período do verão, com dicas para exercícios ao ar livre, alimentação leve, hidratação e lazer;
- Mesa de Cabeceira: neste espaço um dos funcionários indica a leitura de algum livro, são descritas a sinopse, o número de páginas, editora e média de preço;

- Vale a Pena Conferir: um funcionário indica um programa cultural, filme, restaurante ou programa de lazer, com as respectivas informações;
- Playlist: é um espaço para que um funcionário indique cinco músicas de seu gosto pessoal, sem restrição de gênero musical;

O conteúdo do mural não é, necessariamente, o mesmo para as unidades de Brasília e do Rio de Janeiro, como no caso de dicas de programação cultural. Conforme mostra a imagem abaixo (Figura 9), dois cartazes maiores, de tamanho A3 dão espaço aos assuntos de maior destaque e quatro cartazes menores, de tamanho A4, completam o mural e apresentamos aniversariantes do mês, a agenda da semana e outras editorias já citadas. Também é possível observar na imagem que a estrutura física do mural disponibiliza um espaço em acrílico, de tamanho destacável, à sua direita, para a mobilização de campanhas e convite para eventos. No caso da imagem, está um cartaz de divulgação de uma palestra.

Figura 9 – Exemplar do Fique Ligado.



Fonte: CNC

Até o fim de 2015, as duas folhas de maior destaque eram destinadas a matérias institucionais sobre ações da diretoria da CNC. Desde 2016, estes espaços passaram a dar espaço aos mais variados funcionários da Confederação, relatando eventos promovidos dentro da instituição. O objetivo é fazer com que mais

funcionários se sintam contemplados e tenham um espaço para contribuir com o conteúdo do mural.

3.1.4. Portal de intranet

O portal de intranet é restrito ao público interno da CNC. Foi criado para garantir ao funcionário um local virtual onde ele possa encontrar suporte para realizar algumas tarefas profissionais e maiores informações sobre o ambiente de trabalho. No menu principal da plataforma estão seis abas principais: Início, A CNC, Serviços, Comunicação, Normas e orientações e Dia a Dia. Logo abaixo localiza-se um banner virtual em formato retangular, o qual reveza imagens a cada cinco segundos de divulgação das principais notícias, como é possível ver na Figura 10:

Figura 10 – Intranet da CNC.

Fonte: CNC

Nas abas laterais estão dispostos outros serviços da intranet, como a Biblioteca Online, espaço destinado ao aluguel de livros do acervo da CNC e um

espaço chamado Solicitação PV, que permite ao funcionário fazer solicitações de serviços da área de programação visual da Ascom.

A plataforma de intranet é útil para solicitação de viagens profissionais, acesso ao banco de horas trabalhadas durante o mês e solicitação de produtos do almoxarifado. Também é utilizada para informar sobre as campanhas internas da CNC, como a Campanha de Natal e a Campanha do Agasalho.

Na figura 11 abaixo está a área de Comunicação da intranet. Nela são publicadas notícias de assuntos variados, sobre transporte, comércio, varejo e turismo. As informações sobre o número de acessos diários e áreas mais acessadas, e que seriam pertinentes para análise da intranet, não puderam ser disponibilizadas para esse trabalho.

Figura 11 – Intranet da CNC – Comunicação.

The screenshot shows the 'Comunicação' section of the CNC Intranet. At the top, there is a navigation menu with tabs: 'Início', 'A CNC', 'Serviços', 'Comunicação', 'Normas e orientações', and 'Dia a dia'. Below the navigation, the user is identified as 'Felipe Carvalho Mendes Maranhão, você está em: Página Inicial » Comunicação'. The main content area features a large news article titled 'Legalização dos jogos e cassinos vai alavancar o turismo brasileiro' dated 20/06/2016. Below this are several smaller news items, each with a thumbnail image and a title: 'Intenção de consumo recua 1,7% em junho e atinge nova mínima histórica', 'CNC mantém perspectiva de queda do varejo este ano', 'VLT é inaugurado no Rio de Janeiro', 'Coluna Notícias CNC-Sesc-Senac, edição de 16 de junho de 2016', 'Alterações viárias para abertura da Via Expressa', and 'Vendas mais fracas no Dia dos Namorados'. On the right side, there is a sidebar with various utility links: 'Solicitação PV', 'Biblioteca Online', 'Portal da CNC', 'Webmail', 'Disco Virtual', 'GED CNC', 'Artigos do Presidente', 'Portal TOTVS', 'Avaliação de Desempenho', and 'Central de Projetos e Iniciativas'. Below these links are sections for 'Aniversariantes do dia', 'Aniversariantes da semana', 'Senac Delivery', and 'Cardápio da semana'. At the bottom of the sidebar is a 'Galeria de Fotos' section with the heading 'Últimas fotos adicionadas:' and two small photo thumbnails.

Fonte: CNC

3.1.5. Informativo interno

O informativo interno é entregue em formato físico de papel reciclável, com periodicidade bimestral, para cada um dos 382 funcionários da CNC. O nome deste produto é *i!*, e a denominação enxuta foi criada para passar a sensação de que a revista oferece uma leitura rápida, porém atrativa. Com pauta bastante flexível, o *i!* possui entre 4 e 6 páginas e foi projetado para descontrair o funcionário com alguns minutos de leitura sobre assuntos leves.

Parte do conteúdo apresenta matérias sobre atividades que os funcionários realizam fora do trabalho e seus hobbies preferidos. Prática de esportes, coleção de objetos, relatos de viagens e talentos musicais dos funcionários são pautas recorrentes no *i!*. Atividades leves realizadas durante o expediente também têm espaço, a exemplo da prática da massagem Shiatsu, oferecida pela CNC e matérias detalhadas sobre as confraternizações.

Dotada de linguagem e diagramação descontraídas, utiliza-se bastante cores e, ao contrário do jornal mural, o informativo é feito com textos maiores e mais detalhados. Como o funcionário recebe a revista no conforto da sua estação de trabalho, é possível dedicar mais atenção para a leitura.

Algumas editorias frequentes do informativo são: RH com Você, Horas Vagas, Tecnologia e outros. Editorias ocasionais são criadas para momentos especiais, como as Olimpíadas, com matérias sobre o evento esportivo e depoimentos dos funcionários sobre o assunto. Outra semelhança com o jornal mural é o espaço destinado para eventos internos, serviços, plataformas, campanhas de solidariedade e projetos de qualidade de vida oferecidos pela CNC.

Na figura 12 abaixo está um exemplar do informativo interno *i!*, com diagramação e estilo semelhantes ao *Fique Ligado*, porém, com mais espaço para conteúdo escrito e matérias detalhadas. Na capa do exemplar abaixo exposto estão reportagens com dicas de gastronomia, viagens e uma cruzadinha para passatempo.

Figura 12 – Capa do informativo interno.



Fonte: CNC

Com os cinco Instrumentos de comunicação interna citados acima, a Ascom busca a aproximação entre os funcionários e a criação de alternativas para que cada um tenha um espaço para se comunicar e mostrar ao público interno um pouco mais de si. Agora veremos a comunicação externa.

3.2. Comunicação Externa na CNC

A comunicação externa da CNC conta com oito profissionais, chamados assessores de comunicação, que exercem funções de assessoria e jornalismo. Deste universo, seis realizam cobertura externa de eventos e os outros dois os auxiliam, atuando, também, quando necessário, na cobertura de eventos externos. Uma das profissionais de comunicação externa realiza trabalhos exclusivos para a área de turismo, e quando exigido, outros colegas a auxiliam na cobertura de eventos e produção de matérias do segmento.

Os assessores de comunicação externa trabalham com intuito de conferir visibilidade às ações dos diretores, consultores, técnicos e representantes da CNC. Realizam atendimento a veículos de mídia impressa, de rádio e televisão e acompanham os grupos de trabalho formados pela entidade para tratarem de assuntos específicos do comércio e do turismo.

Os profissionais de comunicação externa da CNC também acompanham os representantes da entidade em audiências parlamentares. Estes são designados pela Assessoria de Gestão das Representações para comparecerem a determinado evento e representarem a CNC de acordo com a sua especialidade. Diretores, assessores executivos, advogados e técnicos são escalados para falarem sobre comércio, sindicatos, meio-ambiente, saúde, cultura outros temas correlatos às suas respectivas áreas. Nesta tarefa são sempre acompanhados de um assessor de comunicação, com a conseqüente cobertura jornalística e fotográfica publicada, em seguida, em meios digitais e impressos. A cobertura fotográfica, por sua vez, é feita por um profissional terceirizado contratado pela CNC.

A agenda dos assessores costuma acompanhar o ritmo da Câmara dos Deputados e do Senado, pois são nesses órgãos que os representantes da CNC atuam para assegurar os interesses dos empresários do comércio. Os assessores de comunicação acompanham diariamente os projetos de lei que tramitam no Poder Legislativo sobre os temas de interesse do comércio e do turismo, produzindo informativos e relatórios sobre os assuntos e enviando para *mailings* de interesse – veículos de mídia, assessorias das Federações do Comércio, assessorias parlamentares, grupos de trabalho e público interno. Também são responsáveis pela divulgação dos estudos realizados pela Divisão Econômica e posteriormente atendem a imprensa para agendar entrevistas com os economistas ou obter esclarecimentos acerca dos estudos realizados. As pesquisas e estudos fixos e periódicos da CNC são:

- Índice de Confiança do Empresário do Comércio (Icec)
- Pesquisa Nacional de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (Peic)

- Pesquisa de Intenção de Consumo das Famílias (ICF)

Esporadicamente a Divisão Econômica produz estudos com objetos diversos, a exemplo da análise quantitativa do número de fechamentos de lojas no varejo em 2015. Quando as pesquisas são divulgadas pela Ascom para os *mailings* de rádio, televisão, jornais e assessorias do Sistema S, é papel dos assessores de comunicação realizar o atendimento de entrevistas com os economistas.

Para compreendermos melhor o trabalho de comunicação externa da entidade, listaremos as ferramentas de comunicação da área. Os assessores da CNC são responsáveis pela atualização das páginas do Facebook e do Twitter da Confederação. Os dois perfis são trabalhados de maneira conjunta – o mesmo post é divulgado ao mesmo tempo nas duas plataformas -, e a Confederação utiliza estes espaços para ampliar as possibilidades de diálogo com o público em geral. Embora os dois perfis somados possuam quase 8 mil seguidores, não é interessante para o presente trabalho analisar essas duas ferramentas, pois elas apenas disponibilizam o acesso para os produtos que veremos a seguir:

3.2.1. Portal na internet

O site www.cnc.org.br é o portal virtual de notícias da CNC. Os repórteres dos veículos de mídia, assessores parlamentares e das Federações do Comércio e demais interessados recorrem ao portal oficial da Confederação para acompanharem a atuação da entidade, acessarem as pesquisas da Divisão Econômica e buscarem mais informações sobre a CNC.

Figura 13 – Página inicial do portal da CNC.



Fonte: CNC

Como demonstra a figura 13, no menu principal do site estão dispostas cinco abas que detêm grande parte do conteúdo do site:

- **A CNC:** nessa opção, o visitante pode ler brevemente sobre a história da Confederação e conhecer sua estrutura. As já citadas Câmaras do Comércio, os representantes da entidade e suas especialidades e conselhos técnicos também estão dispostos na primeira aba, bem como estão os eventos promovidos pela entidade e suas descrições, as parcerias, entidades filiadas e leis de interesse para consulta. Os endereços das unidades da CNC, telefones e e-mails para contato estão na aba “Atendimento”, acima da faixa principal.
- **Notícias:** o nome é claro. Nessa opção estão as principais notícias dos últimos dias sobre o segmento do comércio, dividida em editoriais como ações institucionais, diário legislativo, educação, turismo, SESC-SENAC e outros. Na área central da página inicial do site as mesmas notícias estão dispostas, porém de maneira mais chamativa. Há um banner central, como no portal de intranet, onde as sete notícias mais importantes se revezam, e as demais notícias ficam abaixo do banner.
- **Serviços:** essa aba disponibiliza alguns serviços oferecidos pela CNC. Um deles é o Empresômetro, que é um site com diversas informações e dados sobre as micro e pequenas empresas atualizado em tempo

real. A opção Serviços também oferece algumas ferramentas para os sindicatos e federações filiadas à CNC, como o Sistema Gerenciador de Representações, que divulga as competências dos órgãos deliberativos e consultivos que asseguram os interesses do setor, e evidentemente o visitante tem acesso aos representantes da CNC e seu perfil por meio do Sistema.

- Central do Conhecimento: essa aba é a uma das mais interessantes, pois concentra um grande número de informações. Dentro da Central do Conhecimento estão os exemplares do CNC Notícias em formato digital, artigos do presidente, as pesquisas da Divisão Econômica, livros, apostilas, trabalhos técnicos e outros. No acervo de livros, por exemplo, disponibilizados no site, estão presentes obras com assuntos de sustentabilidade à legislação, turismo e sindicalismo.
- TV CNC: nessa área do site estão os programas audiovisuais produzidos pela Confederação, postados diretamente no *YouTube* e posteriormente postados no site da CNC. O vídeo mais recente é do Espaço Saúde, uma iniciativa da Divisão de Saúde da Confederação. O programa recebe especialistas para darem dicas e falarem sobre assuntos relacionados aos cuidados, prevenções e tratamentos de problemas de saúde. Outros canais dentro da TV CNC são das Câmaras do Comércio, Gestão Sindical, Economia, Ações Institucionais, Representações e outros. Há uma barra lateral com diversas opções e uma área com os vídeos mais acessados. Os vídeos são gravados, editados e produzidos pela empresa terceirizada Televisual, e passa pela aprovação da chefia da Ascom.

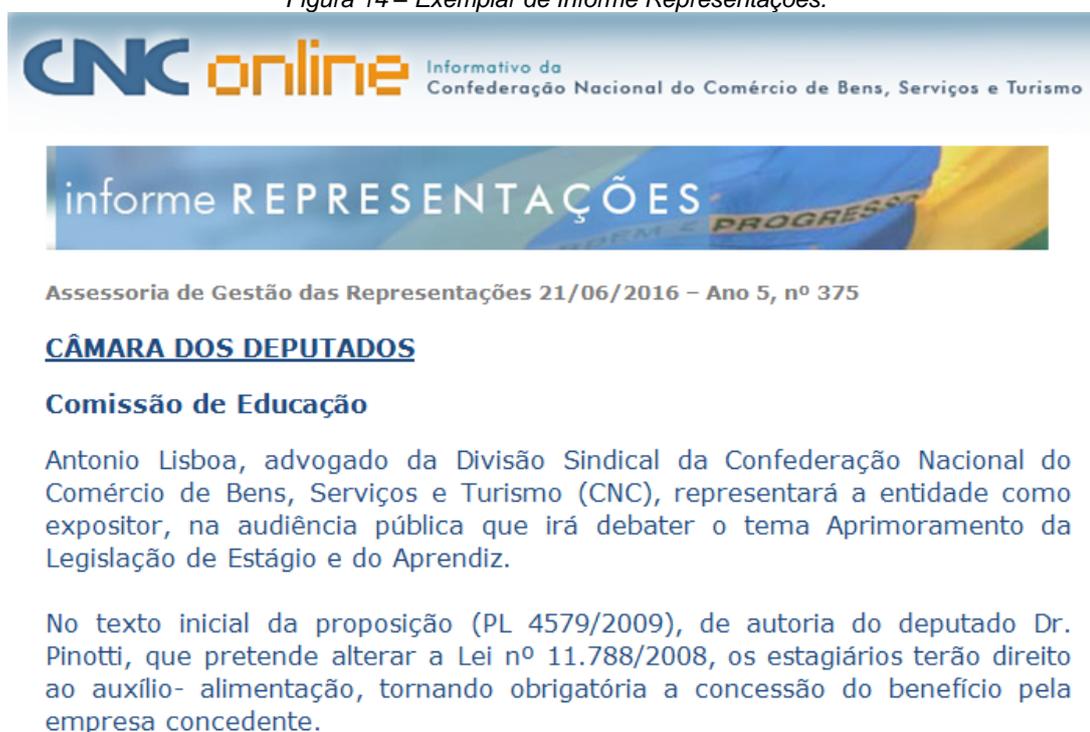
Além das cinco abas principais, o site da CNC contém informações sobre o SESC e o SENAC, campanhas de saúde e envio de currículos. Assim como as informações da intranet não puderam ser disponibilizadas para este trabalho, não será possível contar com as informações de acessos diários e repercussão do portal de internet por trâmites burocráticos da organização ora estudada.

3.2.2. CNC Online

Diferentemente do CNC Online direcionado para o público interno, esse produto é enviado, sempre por e-mail, para *mailings*, via e-mail de grupos de trabalho - de membros das Câmaras do Comércio, sindicatos filiados, assessorias das federações do comércio, grupos específicos de contatos, como parlamentares e empresários, e também para o público interno. Os três tipos de CNC Online externos são:

- Informe Representações: informa os representantes da CNC em determinado evento e diz quais outras autoridades estarão presentes, com o local, horário e pauta do evento. Na figura 14 abaixo, está um exemplo do Informe Representações, apresentando um membro da Divisão Sindical da CNC que representaria a entidade na Comissão de Educação da Câmara dos Deputados.

Figura 14 – Exemplo de Informe Representações.



Fonte: CNC

- Resumo do Relatório das Representações: diferentemente do Informe Representações, o Relatório é um informativo mensal. Ele mostra os representantes da CNC que atuaram naquele mês em diversas áreas

como educação, cultura, relações do trabalho, relações internacionais, responsabilidade social, saúde e outros. Na figura 15 abaixo exposta está uma parte do Resumo dos Relatórios das Representações. No e-mail é informada a área de atuação do profissional, o seu cargo e área de atuação. Há também uma opção “Saiba Mais” que direciona o leitor para a matéria sobre o assunto específico.

Figura 15 – Exemplo de Resumo dos Relatórios das Representações.



Assessoria de Gestão das Representações | Brasília | Nº 107 | Junho 2016

Confira os relatórios da edição de junho de 2016

EDUCAÇÃO/CULTURA

	<p>1º Suplente Gilberto Rodrigues Figueiredo <i>Assessor Técnico em Música</i> Sesc - Departamento Nacional</p>	<p>Órgão: Ministério da Cultura (MinC) Representação Efetiva Comissão Nacional de Incentivo à Cultura (CNIC)</p>
---	---	--

Novos projetos recebem aprovação pela Lei Rouanet.



Fonte: CNC

- Informe Câmaras: é produzido ao término da reunião de cada Câmara do Comércio, com um resumo do que foi dito na reunião e link para galeria de fotos e matérias relacionadas no portal da CNC. Na figura 16 abaixo exposta está um Informe Câmaras sobre a reunião da Câmara Brasileira de Tecnologia da Informação. Este informe é muito semelhante, esteticamente, às matérias do portal de internet da CNC.

Figura 16 – Exemplo de Informe Câmaras.



Fonte: CNC

3.2.3. CNC Notícias

A revista CNC Notícias é um produto que trata, principalmente, do comércio e sua conjuntura. O objetivo da revista é manter o público alvo -veículos de mídia, assessorias das Federações do Comércio, assessorias parlamentares, grupos de trabalho – a par dos acontecimentos do comércio e da atuação da CNC no segmento, expondo suas ações, pensamento da diretoria e a atuação dos setores estratégicos. A revista tem o objetivo geral de mostrar ao público o retorno que a Confederação está dando aos seus contribuintes.

O CNC Notícias, por sua vez, é um dos principais produtos de comunicação da Ascom. Com periodicidade mensal e tiragem de 3.700 exemplares, o periódico impresso é produzido desde 2001 e distribuído para todos os funcionários da entidade (público interno), membros dos sindicatos, federações filiadas à CNC, grupos de empresários, funcionários do Sistema S, parlamentares e para uma lista pessoal do presidente da CNC.

As reportagens contam com o respaldo de especialista sobre os segmentos do comércio e abordam temas que retratam a forma como empresas e

consumidores se relacionam. Portanto, o objeto da revista orbita em torno de pautas relevantes que ajudam a situar os empresários do comércio de bens, serviços e turismo.

No exemplo da figura 17 abaixo exposta a matéria de capa estampa a manchete “Comércio eletrônico gera oportunidades”. Em geral, as matérias de capa apresentam conteúdo sobre oportunidades no comércio e dicas para potencializar o seu empreendimento. São ainda apresentadas matérias institucionais sobre os últimos encontros e eventos em que os representantes da CNC atuaram, existindo ainda espaço da revista destinado às ações voltadas para a área de turismo.

Figura 17 – Capa da revista CNC Notícias.



Fonte: CNC

No próximo capítulo, algumas dessas ferramentas serão revisitadas e será feita uma análise das áreas que compõem a Assessoria da Comunicação da CNC.

Capítulo IV - Análise da Comunicação Organizacional da CNC

Conforme exposto anteriormente, a Ascom é o setor responsável por pensar estrategicamente os processos comunicativos na entidade, por meio de suas três áreas que trabalham de maneira integrada no setor: a comunicação interna, a comunicação externa e a assessoria de programação visual.

A Ascom possui 23 anos de atuação, em meio a mais de 70 anos de fundação da CNC, passando por uma gradativa expansão ao longo de sua história. Atualmente, ocupa importante posição na instituição e mais a frente serão analisadas as áreas de comunicação interna e externa, seguida de um panorama geral do setor.

4.1. Análise da comunicação interna da Ascom da CNC

Desde 2013, as ações da comunicação interna são planejadas com base em diagnósticos da situação da comunicação pela ótica do funcionário. Tais diagnósticos são feitos por meio de pesquisa, com perguntas relativas à atuação da comunicação interna, suas ferramentas, divulgação das informações, “rádio corredor e sentimento de orgulho em trabalhar na empresa.

O questionário e a aplicação da pesquisa são realizados pelos próprios profissionais de comunicação interna e os resultados são repassados em relatório impresso para cada integrante desta área. As decisões são tomadas a partir dos dados coletados na pesquisa, de maneira consensual entre os funcionários do Rio de Janeiro e de Brasília, os quais debatem o assunto por telefone.

A pesquisa é de fundamental importância para o desenvolvimento das ações de comunicação interna, pois identifica os anseios do público alvo. No entanto, a última pesquisa foi realizada em 2014, o que implica dizer que as ações estratégicas do setor foram tomadas sem o amparo dos resultados da supracitada pesquisa em 2016. É importante que a Ascom retome esta prática para detectar as alterações no ambiente organizacional e mapear os processos de comunicação interna com maior precisão.

O objetivo principal da comunicação interna, conforme trabalhado no capítulo anterior, é o fortalecimento do relacionamento entre os funcionários e a Confederação, e entre os próprios colaboradores, para que o público da entidade caminhe junto sob a mesma filosofia. Um dos meios utilizados pela Ascom para se alcançar tais objetivos ocorre por meio de campanhas motivacionais, palestras, treinamentos e confraternizações, realizadas em parceria com a Gerência de

Recursos Humanos. Nestas ocasiões, que ocorrem, em média, duas vezes por mês em cada unidade da CNC, há pelo menos um profissional de comunicação interna envolvido na organização, cobertura e divulgação do evento.

Estas palestras e treinamentos, exclusivos para o público interno, objetivam integrar os colegas e estimular o desenvolvimento de suas capacidades profissionais e pessoais. Os eventos internos abordam temas como gestão financeira, relações interpessoais, segurança da informação, responsabilidades no trabalho, desenvolvimento de competências e práticas saudáveis, de cidadania e sustentabilidade. Muitos destes treinamentos oferecem brindes e sorteios que buscam o aprofundamento no tema abordado. Na palestra sobre gestão financeira, por exemplo, foram sorteados dois livros de autoria da palestrante sobre o objeto da exposição. Essa cultura visa estimular a participação do funcionário nas iniciativas internas da CNC.

A cobertura da Ascom, nesse tipo de evento, contempla os funcionários por meio dos depoimentos nos canais internos de comunicação e galerias de fotos a intranet. Portanto, a comunicação interna da Ascom, ao trabalhar a humanização das relações no trabalho, age baseada em uma definição de Kunsch (1997, p. 128) sobre o seu papel: “a comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem”.

É importante considerar que a adesão dos funcionários nos eventos facultativos nem sempre atende as expectativas da Ascom. Em Brasília, por exemplo, a média de público nas palestras facultativas é de 30 pessoas, segundo a Assessoria de Eventos da CNC, o que representa somente um terço dos funcionários que trabalham nessa unidade. Isto se deve ao fato de que alguns chefes setoriais não liberam seus subordinados para participarem das ações, inferindo-se, portanto, que a comunicação não recebe a devida credibilidade na percepção destes gestores ou consideram a carga de eventos internos excessiva. Este problema de adesão reforça a necessidade da retomada da pesquisa de comunicação interna, para funcionários e gestores.

Quanto aos canais de comunicação, há um bom aproveitamento no fluxo de comunicação descendente, que, conforme explicado no capítulo anterior, é a comunicação global dentro da instituição que visa informar, ensinar e dirigir

(PONTES, 2013, p. 36). Na CNC, este tipo de informação é divulgada por meio do CNC Online, em formato digital. No entanto, não contempla os funcionários que não possuem meios de acesso às publicações digitais, como é o caso dos 11 funcionários que trabalham nas copas das duas unidades da CNC. É fundamental que todos os 382 funcionários da instituição tenham acesso à informação que é de utilidade para todos.

Os trabalhadores da copa possuem e-mail profissional, mas não há computadores para que utilizem suas contas de e-mail e usufruam de outros serviços digitais da Confederação, como a intranet. Avisos e alertas importantes chegam “aos ouvidos” destes funcionários pelos canais informais de comunicação e isto pode provocar ruídos indesejados. Algumas informações divulgadas por meio do CNC Online são divulgadas no jornal mural, mas não é uma regra. Como já foi destacado neste trabalho, os canais de comunicação interna devem ser adequados:

A comunicação interna é capaz de estabelecer relacionamento integrado entre funcionários quando os canais de comunicação interna são adequados, realmente permitindo a eliminação de conflitos e de insatisfações. (BRUM, apud. SOUSA, 2004, p.30).

A ausência de ferramentas digitais para os funcionários das copas evidencia elevado nível de invisibilidade deste público, posto não possuem o mesmo acesso à informação que os demais funcionários da instituição.

Entre os canais de comunicação interna, a intranet certamente é a menos eficaz. A plataforma apresenta lentidão de resposta aos comandos e o layout é confuso, pouco intuitivo e atrativo. A intranet foi desenvolvida para agir como uma facilitadora de processos internos, mas a sua utilização é burocrática, pois é recorrente que funcionários da CNC recorram aos funcionários da Ascom para localizar informações e documentos que estão nesta plataforma.

Algumas áreas da intranet estão abandonadas, com últimas atualizações feitas em 2012 e 2013. O campo de pesquisa é absolutamente ineficaz, pois não encontra resultados para nenhum tipo de pesquisa, e poucas opções de serviço da intranet se fazem necessárias para o funcionário. Em outubro de 2015, a Ascom chegou a formular um questionário para melhorias na intranet, mas não houve a aplicação, pois o setor não considerou uma prioridade.

Diante da diversidade atual de plataformas tecnológicas, a intranet surge como alternativa para que os funcionários de uma organização possam interagir com agilidade e tenham acesso prático à informação. A plataforma de intranet pode ser um ótimo ambiente colaborativo, onde cada funcionário tenha espaço para contribuir com novas ideias por meio de mídias escritas e audiovisuais. No entanto, percebe-se que esse patamar não alcançado, limita sobremaneira o diálogo entre os funcionários da instituição.

Uma plataforma de intranet, no qual cada setor tivesse o seu espaço com informações de interesse do público interno e opções de colaboração seria um passo à frente para a entidade.

Uma intranet oferece uma comunicação melhor e mais rápida entre os empregados, tornando-se um importante meio para que eles possam colaborar com projetos. A comunicação interna se beneficia sobremaneira da informação facilmente compartilhada pelos funcionários e pelas facilidades que a intranet proporciona para uma comunicação dialógica (PINHO, apud. GOMES, 2007, p. 42)

Já outras ferramentas de comunicação interna, como a revista interna e o mural parecem funcionar bem dentro da instituição, pois a procura dos funcionários para participarem das matérias é grande. A seguir serão revistos alguns pontos sobre a comunicação externa da CNC.

4.2. Análise da Comunicação Externa da CNC

A área de comunicação externa da CNC está aparentemente mais consolidada do que a área de comunicação interna. Há uma reunião semanal no Rio de Janeiro para organizar o planejamento de ação dessa área da Ascom, e a cada três meses um dos assessores de Brasília comparece presencialmente. Quando isto não é possível, são atualizados via e-mail ou telefone.

Para avaliar o seu desempenho com os *stakeholders*, os profissionais de comunicação externa criaram uma forma de mensurar a eficiência do serviço. Todo tipo de atendimento realizado pelos assessores é registrado em uma planilha compartilhada. Esta planilha é dividida entre imprensa receptiva — que diz respeito

às solicitações de outras organizações — e imprensa proativa — que são informações, como eventos e pesquisas, fornecidas pela CNC para a imprensa.

De acordo com os dados coletados na planilha, o aproveitamento é favorável. Em abril de 2015, por exemplo, foram 48 atendimentos à imprensa cadastrados. Destes, 41 foram atendidos dentro do prazo (93,18%) e três solicitações não foram atendidas dentro do prazo estipulado – duas por atraso do retorno de outras áreas, e uma por não haver um posicionamento a ser informado para a imprensa. Outras quatro demandas não tiveram o prazo cadastrado na tabela.

Os dois campos da planilha que buscam indicar a eficiência desse serviço de comunicação externa são o cumprimento do prazo estipulado e se o atendimento foi realizado com sucesso. Sendo esses dois resultados positivos, a atuação da comunicação externa no atendimento aos solicitantes também é classificada como positiva.

Ao todo, foram totalizadas 37 demandas de curto prazo, fato que evidencia o caráter imediatista das solicitações recebidas. Já em maio de 2015, foram 25 demandas de imprensa cadastradas. Do total destas demandas, 24 foram atendidas dentro do prazo (96%) e uma demanda não teve o prazo informado na tabela. Os dados da planilha indicam bom resultado quanto ao prazo e ao atendimento. No entanto, o responsável por classificar e aferir os dados da planilha é um dos assessores da Ascom. Estas informações são repassadas aos colegas com uma breve análise do serviço, mas essa tarefa não é feita com periodicidade fixa e não constitui um trabalho qualitativo completo. Também não há precisão sobre a informação de que os assessores preenchem a planilha a cada vez que realizam um atendimento, o que compromete por completo o resultado dos dados.

Quanto às ferramentas de comunicação externa, é possível encontrar falhas de manutenção no portal de internet. Mesmo a plataforma sendo gerenciada por uma empresa terceirizada, é dever da Ascom cobrar um serviço de qualidade para uma plataforma tão importante, aberta aos mais diversos públicos. O sistema provedor de internet que dá suporte ao portal tem sua conexão interrompida com frequência e o site é removido do ar até o problema ser resolvido.

Há, portanto, uma questão temerária no fato de se relegar o funcionamento de um poderoso instrumento de comunicação à uma empresa terceirizada. Esse tipo de parceria pode limitar o controle da Ascom sobre a sua ferramenta de comunicação. Segundo o Regimento Interno da CNC, que define as atribuições da Ascom, o setor deve “administrar o portal da CNC e fazer permanentemente a divulgação institucional” (2013, p. 1).

A revista CNC Notícias, por outro lado, ganhou ares mais modernos na sua estética e no conteúdo, após reformulação ocorrida em 2008. Temas atuais como comércio digital e novas tecnologias, por exemplo, são frequentes nas matérias da revista. As áreas de atuação dos representantes da CNC, como turismo, meio-ambiente e segmentos do comércio, costumam ser contemplados no conteúdo da revista por meio de reportagens, entrevistas e fotos que mostram a atuação dos profissionais da CNC. Como este produto foi desenvolvido com o intuito de servir como uma vitrine da instituição, é importante que esteja alinhado com as tendências atuais e com o trabalho dos representantes da entidade, que se encontra de acordo com o tópico XXXVI das atribuições da Ascom, definidas pelo Regimento Interno (2013, p. 1):

Desenvolver e acompanhar o processo de editoração das publicações, englobando a elaboração do projeto gráfico, a diagramação e a produção gráfica, adotando neste caso as medidas cabíveis para aprovação das amostras e dos serviços gráficos eventualmente contratados.

Os informativos externos, divulgados por meio de CNC Online, são divulgados para um *mailing* atualizado mensalmente. Ao todo, os *mailings* de veículos de rádio, televisão, economia, assessores do Sistema S e contatos de Federações - que representam todos os grupos de *mailings* externos da Ascom – somam quase 2.000 contatos. Por meio do CNC Online externo são divulgadas a presença de representantes da entidade em eventos, links de interesse para matérias no portal, links para galerias de fotos e datas de divulgação das pesquisas da Divisão Econômica, as quais são disponibilizadas no portal de internet. A divulgação da atuação da CNC para o público de interesse é importante, pois consolida o relacionamento da Ascom com os contatos externos e os mantém atualizados.

Para compreender a visibilidade da CNC na mídia e nas redes sociais, é produzido relatório mensal pela empresa terceirizada InPress. O relatório visa avaliar o retorno nas ações de comunicação, com estatísticas produzidas a partir da contabilização de todas as notícias jornalísticas relacionadas à CNC e publicadas em jornais, revistas, portais de internet, agências de notícias e emissoras de rádio e TV.

A metodologia utilizada pela InPress para mensurar o valor financeiro das matérias referentes à CNC leva em consideração o valor de tabela de publicidade. A contabilização é feita da seguinte forma: o número de matérias publicadas por espaço e tempo ocupados. Cada notícia publicada é medida em centímetros (matérias escritas), ou em minutos (matérias audiovisuais ou de rádio). Estas unidades de medida são os padrões utilizados pelos próprios veículos de comunicação para a comercialização de seus espaços.

As notícias são divididas em categorias de pesquisas, economia, comércio, turismo, serviços, legislação, trabalhista, sindical e outros. No mês de fevereiro de 2015, por exemplo, a CNC teve resultado positivo equivalente a R\$ 4,7 milhões, conforme os critérios utilizados pela InPress, de soma das “medidas” da notícia veiculada. De acordo com o relatório deste mesmo mês, a entidade foi citada em 720 matérias positivas impressas e online e não houve menção negativa à instituição no referido período.

O relatório de visibilidade disponibiliza dados e estatísticas que podem ser úteis para a Ascom em momentos de resultados positivos e de crise. O mapeamento do posicionamento de veículos de imprensa em relação à CNC é fundamental para a elaboração de planejamentos, estratégias e defesas nos momentos de crise.

Após a análise da atuação da Ascom nas comunicações interna e externa, será feito a seguir um apanhado geral da Assessoria de Comunicação da CNC considerando o seu trabalho de maneira integrada.

4.3. Análise geral da Ascom da CNC

A partir de uma visão geral, é possível analisar que a Assessoria de Comunicação da CNC é um setor que ainda não desenvolveu todo o seu potencial. Embora o trabalho ocorra de maneira integrada entre as três subdivisões do setor – comunicação interna, externa e programação visual – a Ascom enfrenta problemas de diversas ordens, inclusive, geográfica. Os três funcionários localizados em Brasília, em sua maioria, não participam da tomada de decisões do setor. Os profissionais de programação visual e revisão de texto estão todos locados no Rio de Janeiro, o que torna o trabalho mais burocrático e complexo para os assessores de Brasília.

A CNC é uma organização de cultura e valores tradicionais, de forma que a postura dos membros de sua diretoria e presidência tende a ser de natureza mais conservadora. Esse comportamento diminui o ímpeto da Ascom em renovar a sua atuação e ousar em suas ações, apesar do público interno ser relativamente jovem, tal como explicitado no capítulo anterior.

Ainda assim, a participação da diretoria geral da Ascom nas Reuniões de Diretoria mensais é sempre requisitada para que o setor esteja presente nas tomadas de decisões importantes para a instituição. Também é importante que, segundo o organograma da CNC, a Ascom está submetida ao gabinete da presidência, ao lado de setores importantes como as Assessorias junto ao Poder Legislativo e Executivo.

Quanto à área de comunicação interna, é importante que seja retomada a pesquisa de opinião do público interno. O questionário faz com que o setor se ampare nos anseios dos funcionários para definir suas estratégias. Os dados das pesquisas revelam as condições que possibilitam o lançamento de um novo olhar, mais eficaz, para a comunicação interna, o qual permitirá conhecer os pontos fortes e fracos da instituição e a opinião dos funcionários.

Os funcionários devem ser vistos como multiplicadores de opinião, já que são considerados porta-vozes da organização. Eles devem sempre ser os primeiros a saberem das informações relativas à organização e participarem dela de forma enérgica. Isso irá fazê-los sentir-se mais valorizados e atuantes enquanto parte da organização. Por isso, ser transparente e ter uma via de mão dupla, ou seja, a comunicação de cima para baixo e de baixo para cima, são fatores que contribuem enormemente para o sucesso da comunicação interna (SOUSA, 2004, p. 38).

A análise de Lúcia de Sousa nos leva a crer que o desenvolvimento da instituição deve ocorrer de dentro para fora, de maneira unificada, e regidos pela harmonia no ambiente organizacional.

É possível inferir, também, que a comunicação organizacional da CNC atua nos níveis instrumental e estratégico, como foi possível perceber pela variedade de produtos e serviços apresentados, bem como pela articulação existente entre eles. Os instrumentos de comunicação também são pensados segundo seu público e há um esforço de avaliação, mesmo que ainda embrionário. No entanto, também, é possível afirmar que a atuação da Ascom não alcança o patamar político. Elementos como a cultura organizacional conservadora e burocrática, além da falta de documento de políticas de comunicação são sintomáticos da atuação no campo político da área de comunicação no âmbito da CNC.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho verificou-se como a comunicação organizacional se faz fundamental para a sobrevivência de uma organização, ressaltando, no contexto apresentado, os trabalhos de comunicação interna, comunicação externa e seus instrumentos. A apresentação de fundamentos teóricos propostos por inúmeros autores, os quais compõem as referências deste trabalho, permitiu diálogo que torna evidente a relevância da comunicação para variadas categorias de instituições.

Ao estudar as organizações percebeu-se que as particularidades, propósitos e funções de cada compõem a cultura organizacional da instituição unidos aos processos de comunicação. Este conjunto de pressupostos define a maneira como a organização vai desenvolver suas estratégias, planejamentos, e como os seus funcionários vão lidar com os conflitos internos e externos.

Para demonstrar como a comunicação organizacional sobressai como importante aliada no alcance de resultados em uma organização utilizou-se o trabalho realizado pela Assessoria de Comunicação (Ascom) da Confederação

Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, por meio de seus instrumentos de comunicação, que permitem o fluxo de informações e o diálogo na entidade.

Ao passo que foi analisada a atuação da Ascom nos âmbitos interno e externo, foi possível apresentar a função social e a representatividade da CNC na sociedade em que está inserida e como ela desenvolve os fluxos de comunicação com os seus diversos públicos.

Constatou-se que alguns dos instrumentos de comunicação utilizados pela Ascom atingem suas metas e outros instrumentos apresentam resultados parciais. A organização pode encontrar na percepção dos grupos integrantes real caminho para otimizar seu trabalho interno. A comunicação segmentada é uma maneira de levar a informação até os públicos mais distantes. Para isso, a instituição deve mapear detalhadamente com quem está se comunicando.

As constatações extraídas da análise deste trabalho levaram a sugestões para que a Ascom da CNC potencialize seus serviços e realize adequações no seu trabalho, visando agir de acordo com as características e necessidades dos grupos de interesse da entidade.

Por fim, o presente trabalho objetivou, também, contribuir com o vasto campo da comunicação organizacional e participar da sua complexa construção, destacando o seu fascinante papel nas organizações e na sociedade.

REFERÊNCIAS

ABERJE. **Comunicação Inter**: a força das empresas. v. 6, 2012.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO. **Breve história do turismo e da hotelaria**. Confederação Nacional do Comércio, Conselho de Turismo, Rio de Janeiro, 2005. 38 p. Disponível em:
<<http://www.portaldocomercio.org.br/media/brevehistoricodoturismoedahotelaria.pdf>>

CRUZ, Vera Maria Broilo da. O Papel da Comunicação Organizacional. Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom, V. Disponível em:<<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/38133303172892511950612192801304600140.pdf>>

CRUZEIRO, Flávia Cadinelli. **De dentro para fora**: a relevância da área de Comunicação Interna em uma organização. Encontro Nacional de História da mídia UFOP, 9., 30 maio a 1 jun. 2013, Ouro Preto – MG. ISSN: 2175 6945. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/9o-encontro-2013/artigos/gt-historia-da-publicidade-e-da-comunicacao-institucional/de-dentro-para-fora-a-relevancia-da-area-de-comunicacao-interna-em-uma-organizacao>>

KUNSCH, Margarida. **Comunicação Organizacional**. v. 1, 2009.

KUNSCH, Margarida. **Comunicação organizacional**: complexidade e atualidade. 18. ed. Novos Olhares, 2 sem. 2006. Disponível em:
<<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/novosolhares/article/viewFile/8191/7555>>

KUNSCH, Margarida. **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2009

NEGRINI, Vanessa. **Comunicação Organizacional em entidades representativas de classe**. 2014

RUPRECHT, Alfredo J. **Relações Coletivas do Trabalho**. Editora Ltr, 1995.
SIMÕES, Fabiana Regina. **Comunicação Institucional**: um estudo sobre sua Prática em uma Indústria Paranaense. Disponível em:
<http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/EIC/EIC_Fabiana.pdf>

SOUSA, Lúcia Karinna Cruz de. **Comunicação interna no contexto da comunicação organizacional**: análise dos instrumentos da comunicação interna no SENAI/MA e proposta para a sua otimização. Trabalho de conclusão do curso de Relações Públicas - Universidade Federal do Maranhão, São Luís-Ma, 2004. Disponível em: <<http://www.rpalternativo.ufma.br/monos/luciakarinna-comunicacaointerna.pdf>>

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional**. 1986