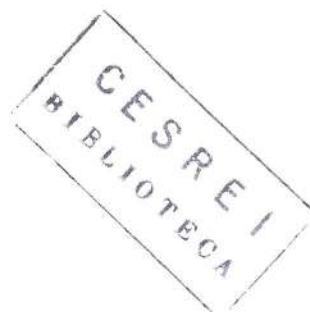


CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR REINALDO RAMOS - CESREI
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MÍDIA E ASSESSORIA DE
COMUNICAÇÃO



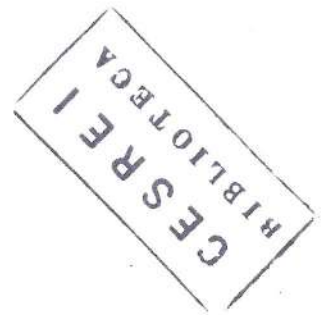
ALINE FERREIRA DURÃES

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DA
UNIMED CAMPINA GRANDE**

Campina Grande – PB

2010

ALINE FERREIRA DURÃES



**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DA
UNIMED CAMPINA GRANDE**

Monografia apresentada ao Centro de
Educação Superior Reinaldo Ramos –
CESREI, como requisito obrigatório
para obtenção do título de especialista
em Mídia e Assessoria de
Comunicação.

Orientador:

Rosildo Brito

Campina Grande – PB

2010

Faculdade Cesrei
 Biblioteca "Min. Demócrito Ramos Reinaldo"
 Reg. Bibliogr.: _____ CB: 14000062
 Compra: ☒ Preço: _____
 Doação: ☐ Doador: _____
 Ex.: _____ Obs: _____
 Data: 19/08/2011

Ficha Catalográfica Elaborada pela Biblioteca da CESREI

D947c

Durães, Aline Ferreira

Comunicação organizacional: estudo de caso da UNIMED Campina Grande / Aline Ferreira Durães. – Campina Grande: CESREI, 2010.
 56 f.

Monografia (Especialização em Mídia e Assessoria de Comunicação) Centro de Educação Superior Reinaldo Ramos-CESREI.
 Orientador: Prof. Ms. Rosildo Raimundo de Brito,

1. Comunicação Organizacional 2. Comunicação Interna e Externa
 I. Título

CDU 659.4(043)

ALINE FERREIRA DURÃES

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DA
UNIMED CAMPINA GRANDE**

Monografia apresentada ao Centro de
Educação Superior Reinaldo Ramos –
CESREI, como requisito obrigatório
para obtenção do título de especialista
em Mídia e Assessoria de
Comunicação.

Orientador: Prof. Ms Rosildo Brito

Trabalho aprovado em ____/____/____

NOTA: ____

BANCA EXAMINADORA

Orientador – Prof. Ms. Rosildo Raimundo de Brito

Profª Ms. Danielle Andrade

Profª Ms. Verônica Oliveira

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por ter guiado os meus passos e ter iluminado a minha mente para o conhecimento dessa área que conduz a minha vida profissional e aos meus queridos e amados familiares, embora não seja possível compartilhar da presença física, sempre os tenho no coração e a lembrança de suas palavras e conselhos, reflete toda a minha postura de vida.

Ulisses Praxedes, obrigada imensamente! Amigo de todas as horas. Ele sabe que sem a sua ajuda, eu não estaria concluído minha especialização neste momento. Obrigada especial ao professor orientador Rosildo Brito que caminhou lado a lado, sempre ajudando e aconselhando para que o melhor fosse realizado. Agradeço também as professoras Danielle Andrade e Verônica Oliveira que disponibilizaram o seu tempo para compor essa banca examinadora. Obrigada à direção e colaboradores da Unimed Campina Grande que cederam dados para essa análise. Enfim, são muitos a quem devo agradecer e peço desculpas se esqueci de algum nome.

Este trabalho é dedicado ao grande
incentivador dos meus sonhos, Jarrier Alves.

*"Há homens que lutam um dia e são bons.
Há outros que lutam um ano e são melhores.
Há os que lutam muitos anos e são muito bons.
Porém, há os que lutam toda a vida.
Esses são os imprescindíveis."
Bertolt Brecht.*

RESUMO

O processo de comunicação organizacional é muito mais que simplesmente uma relação linear. As mudanças a serem realizadas e que afetarão o futuro exigem por parte da comunicação, em todos os níveis hierárquicos, o entendimento de sua importância como um instrumento da Administração Estratégica, para que a empresa cresça, desenvolva-se e torne-se cada vez mais preparada para o mercado globalizado. O presente trabalho aborda a comunicação organizacional, especificamente na Unimed Campina Grande. O objetivo é compreender como a cooperativa faz uso das ferramentas de comunicação para interagir com os seus públicos interno e externo. A metodologia adotada foi a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso de caráter qualitativo, segundo o conceito de Yin e Tull que o vê como uma análise intensiva de uma situação particular. Constata-se com os resultados obtidos que a Unimed Campina Grande tem um sistema de comunicação que procura se adequar e progredir na área de comunicação organizacional, muito embora com alguns percalços, pois a empresa já percebeu que esse é um diferencial do mercado que a faz lucrar e que esta área cresce a cada dia.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Comunicação Interna; Comunicação Externa; Unimed Campina Grande.

ABSTRACT

The process of organizational communication is much more than simply a linear relationship. The changes to be made and that will affect the future demand on the part of communication in all levels, understanding of its importance as an instrument of Strategic Management for the company to grow, develop themselves and become increasingly prepared for the global marketplace. This paper discusses organizational communication, specifically in Unimed Campina Grande. The goal is to understand how the cooperative makes use of communication tools to interact with their internal and external audiences. The methodology used was literature research and case study of qualitative approach, following the concept of Yin and Tull who sees it as an intensive analysis of a particular situation. It appears to the results that have a Unimed Campina Grande communication system that seeks to adapt and prosper in the area of organizational communication, although with some hiccups, as the company has realized that this is a gap in the market that makes profit and that this area is growing every day.

Keywords: Organizational Communication, Internal Communication, External Communication, Unimed Campina Grande

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1. DA COMUNICAÇÃO	12
1.1 Conceito de Comunicação	13
1.2 Conceito de Comunicação Organizacional e Empresarial.....	14
1.2.1 Conceito de Comunicação Interna e Externa.....	16
2. DA TIPOLOGIA DAS COMUNICAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES	19
2.1 Comunicação Unilateral e Bilateral	20
2.2 Comunicação Explícita e Implícita	20
2.3 Comunicação Oral e Escrita	21
2.4 Comunicação Formal e Informal	21
2.5 Comunicação Interna e Externa	21
2.2 Tipologia da Comunicação Interna	21
2.2.1 Fluxos e Canais de Comunicação Interna.....	22
2.2.2 Rede de Comunicação Interna	25
2.2.3 Ferramentas de Comunicação Interna	28
2.3 Tipologia da Comunicação da Comunicação Externa	29
2.3.1 Ferramentas e Canais de Comunicação Externa	30
3. SISTEMA UNIMED: CONTEXTO HISTÓRICO	34
3.1 Origem da Unimed Campina Grande	36
3.2 Organização da Unimed Campina Grande.....	37
3.2.1 Diretoria Administrativo-Financeiro.....	37
3.2.2 Diretoria Médico-Operacional.....	38
3.2.3 Diretoria de Mercado e Marketing.....	38
4. A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DA UNIMED CAMPINA GRANDE.....	39
4.1 Comunicação Interna.....	40
4.1.2 Ferramentas Impressas Formais.....	40
4.1.3 Ferramentas Impressas Informais.....	41
4.1.4 Ferramentas Virtuais.....	42
4.1.5 Eventos.....	43
4.2 Comunicação Externa.....	43
4.2.1 Ferramentas Impressas Formais.....	44
4.2.2 Ferramentas Virtuais.....	48
4.2.3 Eventos.....	49
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55

INTRODUÇÃO

Na era da informação em que se encontra o mundo dos negócios, organizações viverão e morrerão, dependendo, entre outros fatores, da habilidade que tiverem para processar dados, transformá-los em informações, distribuí-las adequadamente e usá-las com rapidez para tomar decisões hoje e mudá-las amanhã, quando chegarem novas informações.

Atualmente não basta para uma empresa ter uma equipe de grandes talentos, altamente motivados se os mesmos não estiverem bem informados, se esses funcionários não trocarem informações adequadamente a fim de alcançar a eficácia da comunicação. Com o propósito de suprir essa demanda surge a comunicação empresarial, segmento específico da comunicação organizacional voltada à gestão dos processos comunicacionais no âmbito interno e externo da organização. Esse segmento deve agregar essas duas vertentes de forma eficaz, pois essa atitude é determinante para as empresas se manterem competitivas no mercado, uma vez que de acordo com diversas pesquisas e estudiosos do assunto, a comunicação ainda se configura como um dos maiores desafios dentro do contexto da gestão empresarial. O que irá reforçar, de um lado, a temática deste trabalho, e de outro, a relevância dos estudos em torno da comunicação empresarial.

De forma sucinta a comunicação interna deve unificar linguagem e procedimento, criar uma cadeia de compromisso, capacitar o funcionário como divulgador consciente dos princípios e dos objetivos da empresa, além é claro dos aspectos motivacionais que podem evitar desvios de informações. A comunicação externa, por sua vez, também é prioritária e deve merecer, principalmente por parte da cúpula da empresa, grande atenção. O seu processo é muito mais que simplesmente uma relação linear, entre emissor e receptor, mensagem e canal. Assim não basta assegurar que a comunicação ocorra, é preciso, além disso, ter a certeza de que o canal e a ferramenta utilizada é a melhor possível para aquele público específico, só assim haverá efeito positivo, gerando confiança e fortalecimento dos laços entre a empresa e seus públicos.

As mudanças ocasionadas pelo mercado globalizado exigem por parte da comunicação, em todos os níveis hierárquicos, o entendimento de sua importância

como um instrumento da administração estratégica, para que a empresa cresça, desenvolva-se e torne-se cada vez mais preparada para esse mercado. Porém é latente que a implementação de um sistema eficaz de comunicação é complexo, além de encontrar-se em meio a um paradoxo: os diversos meios de comunicação se expandem devido a avanços tecnológicos, que geram custos e capacitação. Estas necessidades encontram resistência, principalmente no que se refere a orçamento.

No presente trabalho, dispomos um estudo sobre a comunicação empresarial em uma empresa cooperativa, mais especificamente na Unimed Campina Grande. Analisamos o processo de comunicação institucional e quais as ferramentas que a empresa em questão faz uso para exercê-la com seus públicos interno e externo. O objetivo é apresentar um estudo de caso de caráter qualitativo, segundo o conceito de Yin e Tull que o vê como uma análise intensiva de uma situação particular, acerca da política de comunicação institucional desenvolvida pela Unimed Campina Grande, por meio de uma análise descritiva das ferramentas estratégicas de comunicação interna e externa utilizadas pela cooperativa para interagir com os seus diversos públicos.

O 1º capítulo trata da comunicação enquanto fenômeno de caráter social, dos seus conceitos e ainda desta sob a perspectiva organizacional. O 2º capítulo apresenta a tipologia das comunicações nas organizações, com ênfase para os modelos de comunicação interna e externa. Discutindo essa aplicação dentro de uma empresa, analisando os canais e ferramentas que são utilizadas. O 3º capítulo aponta um histórico do sistema Unimed no Brasil, com ênfase na realidade apresentada pela Unimed Campina Grande, que é o objeto de estudo deste trabalho. Por fim, o 4º capítulo proporciona uma análise das ferramentas de comunicação organizacional que a Unimed Campina Grande utiliza para interagir estrategicamente com os seus públicos e trabalhar à imagem institucional.

1. DA COMUNICAÇÃO

1.1. CONCEITO DE COMUNICAÇÃO

A comunicação, basicamente é o processo de troca de informações. Este é fundamental na vida de uma organização porque nenhum indivíduo pode gerar sozinho todo o conhecimento necessário para a tomada de uma decisão. Mas afinal, o que se compreende por comunicação? Apesar da inexistência de uma definição ou conceito consensual, há várias investidas teórico-conceituais que tenta nos fazer compreender melhor esse fenômeno de caráter abrangente e multifacetado.

O termo comunicação, oriundo do latim *comunicare*, significa por em comum, tornar comum. Tendo em vista esse significado, se faz necessário questionar: o que o comunicador deseja que ocorra como resultado de sua mensagem? O que pretende que os outros digam em consequência de sua comunicação? Tais questões parecem óbvias, entretanto, frequentemente o público em geral perde de vista os propósitos de comunicação e estes são formulados de tal modo que não é possível afirmar se estão sendo atingidos ou não.

Ainda nessa linha de pensamento SOUZA E FERREIRA (2002, p. 88) afirma que "a comunicação pode ser entendida como um processo de transferência de informações e influência, envolvendo duas ou mais pessoas".

Estabelecendo pontos de contato com o conceito anterior, Thayer (1972) considera que:

A comunicação é como um processo mediante o qual duas ou mais pessoas se entendem; é a mútua troca de idéias através de qualquer meio efetivo; transmissão ou intercâmbio de pensamentos, opiniões ou informações, através da fala, da escrita, ou de símbolos; é a combinação de estímulos ambientais para produzir certo comportamento desejado por parte do organismo. (THAYER, 1972, p.31).

Portanto é necessário ter em mente que a comunicação segue um processo padrão que é obedecido nas mais diversas situações. É uma sucessão de fenômenos ligados à troca de mensagens. O sucesso ou fracasso na comunicação não pode ser atribuído a um único fator, uma vez que no processo intervêm vários elementos básicos como: emissor, codificação, mensagem, canal, decodificação e receptor.

De acordo com Berlo (1999, p. 23): "Um dicionário, pelo menos, define 'processo' como 'qualquer fenômeno que apresente contínua mudança no tempo', ou 'qualquer operação ou tratamento contínuo'". Um processo não tem um começo, um fim, não é estático, parado, não possui uma sequência igual e fixa de eventos. É móvel. Os fatores do processo agem uns sobre os outros, cada um influencia todos os demais. Assim ele funciona como um "efeito cascata", isto é, o primeiro elemento interfere e/ou influencia no segundo, o segundo no terceiro, e assim sucessivamente.

Entender a comunicação e o modelo de processo de comunicação antes de focar a comunicação organizacional e sua vertente empresarial é importante, porque de posse da teoria, é possível visualizar o quanto à comunicação, como processo, dá vida à empresa, por meio do encadeamento das partes, pois a empresa se organiza, desenvolve-se, enfim, sobrevive graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém através das formas de comunicação que serão apresentadas no próximo capítulo. Porém, para um melhor entendimento do assunto abordado, não podemos tratar apenas da comunicação em si. Teremos também que especificar algumas vertentes da comunicação, como a Comunicação Organizacional e Empresarial.

1.2 CONCEITO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E EMPRESARIAL

Dentro da perspectiva organizacional e institucional, a comunicação é compreendida como um fator essencial na vida das pessoas e das organizações. Peter Russel, um dos estudiosos da comunicação, chegou a dizer que atualmente cerca de 90% dos problemas das empresas giram em torno da comunicação (da ausência dela). Assim fica evidente que muitos embaraços poderiam ser evitados a partir de uma comunicação eficaz.

Tradicionalmente, a comunicação era relegada a um segundo plano no planejamento das organizações, órgãos ou entidades, certamente porque faltava aos empresários e executivos a consciência de que a comunicação (na verdade, a boa comunicação – transparente, ágil, democrática e participativa) é vital para o desenvolvimento das organizações.

Na década de 70 as atividades eram isoladas, na de 80 foram sendo incorporado planejamento de uma orientação formal de comunicação e nos anos 90 o marketing se juntou a essa perspectiva na defesa da reputação da empresa, assim avanços foram acontecendo sucessivamente. Nos últimos anos, em função do esforço para aumento da produtividade e da qualidade, a comunicação tem sido mais valorizada nas empresas. Por isso ela vem ocupando cada vez mais espaço nas instituições, principalmente pelo fator da globalização no cenário mundial, e dela muitos teóricos tem se ocupado em discutir e caracterizar seu campo de abrangência.

Torquato (2002, p.35) afirma que comunicação organizacional "é a possibilidade sistêmica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação". Já para Riel (1995, *apud* SCROFERNEKER, 2000, p.1) comunicação organizacional engloba relações públicas, estratégias organizacionais (*public affairs*), marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, enfim um grupo heterogêneo de atividades de comunicação, voltadas fundamentalmente para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e depende. Assim entendemos neste estudo que a comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela instituição para relacionar-se e interagir com seus públicos.

Neste contexto, dentro do mercado atual, as organizações tem uma constante preocupação com a imagem que possuem diante dos seus diversos públicos. E para que essa imagem seja mantida de forma eficiente é que se propõe a comunicação empresarial.

Comunicação Empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa que tem por objetivo: criar (onde ainda não existe ou for neutra), manter (onde já existir), ou ainda mudar para favorável (onde for negativa) a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários. (CAHEN *in* DUARTE, 1990, p.23).

Outros autores focam a questão da imagem como resultado de um trabalho estratégico e específico de relacionamento da corporação com todos os seus

públicos, até mesmo com a opinião pública, tal como Lesly (1995), que prefere denominar imagem empresarial de prestígio:

A familiaridade e reputação do seu nome estão entre os maiores patrimônios de qualquer organização – lide diretamente ou não com o público. (...) Criadores de frases de tempos em tempos inventam outros termos para definir prestígio: imagem corporativa, personalidade pública, entre outros. O prestígio de uma empresa é o que determina o clima de receptividade de todas as suas mensagens – fazendo com que estas sejam mais ou menos eficazes que seus méritos intrínsecos possam garantir. (LESLY, 1995, p.87).

De acordo com Brandão e Carvalho (2003) dois aspectos se sobressaem nos conceitos da comunicação organizacional. Primeiro: a imagem/identidade é o mais valioso patrimônio de uma organização; Segunda: a responsável pela construção dessa imagem/identidade é a comunicação, com ações dirigidas aos seus diversos públicos prioritários para relações frutíferas com os mesmos. Do que não se duvida é que a comunicação é essencial nesse panorama. Por conseguinte, cresce também a literatura e a crença de que são os profissionais da comunicação os responsáveis pela vida da empresa no novo mundo comandado pela imagem. Nesse sentido vale salientar que o ambiente de comunicação empresarial é extremamente complexo, pela existência de fluxos de múltiplas fontes, exercidas em direções distintas que deve sempre levar em consideração seus públicos interno e externo, como veremos a seguir.

1.2.1 CONCEITO DE COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA

A comunicação interna na visão de Tavares (2009, p. 14), abrange: a comunicação entre departamentos, órgãos, unidades; comunicação entre chefias e entre funcionários e chefia direta, como supervisores e gerentes, e chefia indireta, como diretores e presidentes.

Tradicionalmente, esse segmento tem sido relegado a um segundo plano no planejamento de comunicação das empresas, órgãos ou entidades. Certamente porque falta a consciência de que a mesma é essencial para o progresso e conservação das organizações. Por sua vez a comunicação eficaz, está diretamente

associada às diversas maneiras de como ela se processa no ambiente empresarial, levando em consideração fundamentalmente os elementos emissor e receptor da mensagem.

É um equívoco imaginar que a comunicação interna se restringe à circulação periódica de um jornal para os funcionários, mesmo porque os jornais empresariais, com raras exceções, têm uma pauta acentuadamente burocrática e não incluem, necessariamente, os empregados como sujeitos ativos do seu processo de produção.

Nos últimos anos, em função do esforço para aumento da produtividade e da qualidade, a comunicação interna tem sido mais valorizada nas empresas.

Para construir a felicidade de seus empregados, a comunicação interna busca a integração por meio de programas participativos diversos, no intuito de gerar maior comprometimento dos funcionários e aumentar os índices de qualidade e de produtividade. (BRANDÃO e CARVALHO, 2002, p.195).

Todavia é preciso ainda derrubar uma série de tabus e, sobretudo, democratizar a estrutura formal das organizações, que se caracterizam (evidentemente, há poucas e boas exceções) por uma hierarquia rígida e autoritária.

Por sua vez, a comunicação externa segundo Bahia (1995), inclui toda veiculação de informação e todos os comunicados emitidos pela organização empresarial para um público ou uma opinião pública, fora dos limites internos. Ela visa garantir que o público formador de opinião, empresários, membros do governo e de entidades, sociedade, intelectuais, clientes, imprensa, entre outros, conheçam e tenham uma imagem positiva da sua marca. Por ter um poder influenciador e disseminador, a comunicação externa deve colaborar para a criação de uma imagem favorável à empresa no mercado, para isso é imprescindível que seja pautada por informações apuradas no que dizem respeito aos reais atributos e objetivos da identidade corporativa, elemento essencial para compor a criação de uma imagem sólida e crível.

Esse conjunto de mensagens transmite a identidade, que é recebida pelos públicos em forma de imagens, e torna-se o elemento de intermediação entre

identidade e imagem, além disso, contribuem na conquista e aceitação do cliente, fornecedor, dentre outros em relação à empresa e ao produto.

A comunicação externa é uma ferramenta a ser utilizada para oferecer ao público subsídios e informações que contribuam para construir uma imagem positiva da organização, que obviamente precisa estar alicerçada na realidade, representada por bons produtos e serviços, preço justo, atendimento digno, e assim por diante. Porém ela não se restringe a somente transmitir informações, precisa levar em consideração diversos aspectos, como cultura, nível social, contexto, meio e todas as formas de ruído existentes no processo. Para analisarmos de que forma isso ocorre na Unimed Campina Grande, se faz necessário primeiro apresentarmos detalhadamente a tipologia das comunicações nas organizações, o que faremos no próximo capítulo.

2. DA TIPOLOGIA DAS
ORGANIZAÇÕES

2. DA TIPOLOGIA DAS COMUNICAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações só se tornam viáveis quando possuem meios apropriados para adquirir informações a respeito de si mesmas e de seu ambiente. Seus objetivos e metas são cumpridos à medida que os processos eficientes de comunicação as impulsionam na direção do que foi previamente estabelecido. O sucesso das organizações também depende de um sistema de comunicação eficaz, tanto interna, quanto externamente. Quando a comunicação é imprecisa, ambígua e insuficiente gera a ruína de muitos funcionários e da sua imagem (MEDEIROS, 1998, p.56).

Nas organizações, as comunicações apresentam formas e aspectos diferenciados de acordo com elementos, contexto e tipos a serem utilizados. A seguir será apresentada a tipologia das comunicações nas organizações dividida em dois subitens: comunicação verbal e comunicação não-verbal, segundo Medeiros (1998) e Guiraud (2001).

2.1 COMUNICAÇÃO UNILATERAL E BILATERAL

A comunicação pode envolver um maior ou menor grau de diálogo. No caso da unilateral, ela atravessa a organização de cima para baixo, sem regresso do destinatário ao emissor. Já na bilateral, a informação passa em ambos os sentidos, do superior ao subordinado e vice-versa, formando um ciclo contínuo de mensagem – resposta.

2.2 COMUNICAÇÃO EXPLÍCITA E IMPLÍCITA

Quanto à exposição, ela apresenta dois tipos: a explícita, mensagem externa que flui por qualquer dos meios formais ou informais, fisicamente ao alcance do receptor. É a que se percebe através das palavras, dos símbolos e a implícita que são as implicações “captadas” pela maneira de transmitir a mensagem, ou mesmo deixar de transmiti-la.

2.3 COMUNICAÇÃO ORAL E ESCRITA

No que se refere à forma de como transmitir a mensagem a comunicação apresenta duas maneiras: oral que é a mais íntima (coloquial) e escrita que é mais acurada, com maior precisão. A escolha de uma forma ou outra dependerá do tempo, custo, preferências pessoais, habilidades individuais e recursos disponíveis.

2.4 COMUNICAÇÃO FORMAL E INFORMAL

Quanto ao tipo de comunicação a ser utilizado há duas maneiras: formal que é a mensagem enviada, transmitida e recebida por meio da hierarquia (cadeia de comando) e informal que é a mensagem que circula fora dos sistemas convencionais, por via oral e, às vezes, por escrito.

2.5 COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA

Considerando o contexto, a comunicação pode ser de dois tipos: a interna que ocorre dentro da empresa e a externa que ultrapassa os limites da organização e é realizada com os diversos públicos como: a empresa e outras empresas, entidades, clientes, sociedade, grupos, indivíduos. A seguir serão apresentadas essas duas tipologias detalhadamente.

2.2 TIPOLOGIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

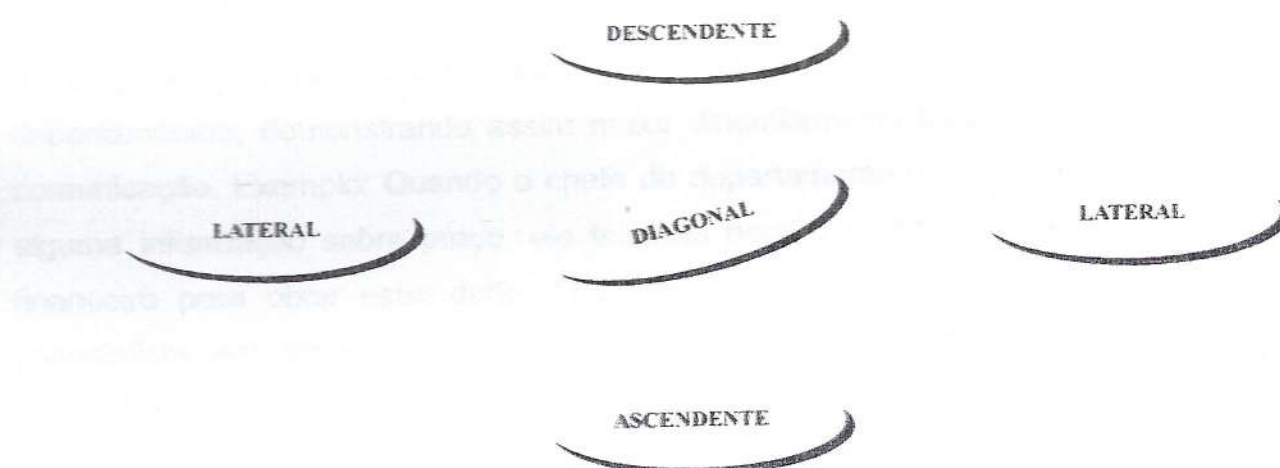
Para Medeiros (1998), as relações de trabalho necessitam de linguagem compreensível para que se estabeleça o entendimento comum. A própria definição de comunicação envolve participação, transmissão, troca de conhecimento e experiências. Da eficácia desse processo é que se dará o desempenho positivo de uma empresa.

2.2.1 FLUXOS E CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

As mensagens nas organizações viajam através de caminhos diferentes para chegar ao receptor pretendido. Seus canais podem ser formais ou informais. Para DuBrin (2001), os canais formais de comunicação são os caminhos oficiais para o envio de mensagens dentro e fora da organização, tendo o organograma como indicador dos meios que a mensagem deve seguir.

Além de serem caminhos para a comunicação, os canais formais são também meios de se enviar mensagens. Esses meios incluem publicações como boletins e jornais, reuniões, memorandos, correio eletrônico, quadros de aviso tradicionais e informativos mais elevados. Analisando esta mesma realidade, Torquato (1986) classificou a comunicação em fluxos: descendente, ascendente, diagonal e horizontal. "Qualquer planejamento em comunicação deve levar em consideração as demandas e características destes fluxos, de modo a permitir vazão nas áreas e limpeza nos canais formais" (TORQUATO 1986, p. 54). Vejamos o organograma:

Figura 01 – Comunicação em Fluxos



A comunicação descendente ocorre de cima para baixo. É a mensagem que parte de bases hierárquicas mais altas até a base. As informações possuem a função de repassar instruções, procedimentos e práticas organizacionais. Envolvem relatórios administrativos, manuais de políticas e de procedimentos, jornais internos

da empresa, cartas e circulares aos empregados, relatórios escritos sobre desempenho, manuais de empregados etc. Esse é o fluxo de comunicação mais alimentado nas organizações.

A comunicação ascendente faz o caminho inverso da anterior, ou seja, a mensagem parte da base empresarial até a alta administração. Neste fluxo há maior abertura para os colaboradores expressarem possíveis necessidades existentes no ambiente empresarial. Envolvem relatórios, reuniões grupais planejadas, conversas informais com o superior. Apresenta um propósito informativo, auxiliando na tomada de decisões. As empresas desenvolvem muitos programas e políticas para facilitar a comunicação da base para o topo, como Política de Portas Abertas, Programas de Treinamento e Programas de Reclamações.

Por sua vez, a comunicação lateral ou horizontal acontece entre pares, ou seja, é o envio de mensagens entre funcionários do mesmo nível organizacional. Toma frequentemente a forma de colegas do mesmo departamento falando uns com os outros. Ela contribui significativamente para o aperfeiçoamento da coordenação e os canais mais comuns são os comunicados, as reuniões e conversas informais (TORQUATO, 1986).

E por último a comunicação diagonal diz respeito à transmissão de mensagens de níveis organizacionais mais altos ou mais baixos em diferentes departamentos, demonstrando assim maior dinamismo no tocante às direções de comunicação. Exemplo: Quando o chefe do departamento de marketing precisa de alguma informação sobre preço, ele telefona para o supervisor do departamento financeiro para obter esse dado. O supervisor, por sua vez, telefona para um especialista em processamento de dados do departamento a fim de obter a informação solicitada. Ela é menos burocrática e estimula programas interdepartamentais, utiliza como canal as conversas informais.

Percebemos dessa forma que a comunicação interna não se restringe à chamada comunicação descendente aquela que flui da direção para os empregados, mas inclui, obrigatoriamente, a comunicação horizontal (entre os segmentos deste público interno) e a comunicação ascendente, que estabelece o *feedback* e instaura uma efetiva comunicação. Nas organizações em que se pratica apenas uma

comunicação descendente, talvez nem seja apropriado mesmo falar-se em comunicação, porque, como um processo, ela precisa realizar-se nos dois sentidos.

As organizações além desses fluxos de comunicações apresentados conforme Torquato (1986), também utiliza os canais informais quando necessário. Os dois canais informais de comunicação, mais importantes são: a "rádio corredor" e os encontros casuais. Apresentados a seguir, conforme abordagem de DuBrin (2001).

O primeiro aspecto a ser comentado é a "rádio corredor" que é o canal de comunicação informal mais importante, pois se refere aos caminhos tortuosos que distorcem a informação. Às vezes, chega a ser usada propositadamente para disseminar informações ao longo das linhas informais. Por exemplo, a administração pode querer insinuar aos empregados que a fábrica será fechada, a menos que estes se tornem mais produtivos. Mesmo que os planos ainda não passem de conjecturas, divulgá-los, via "rádio corredor", pode resultar no aumento de motivação e produtividade.

A "rádio corredor" é o principal meio para transmitir boatos, e, portanto, pode criar problemas, ser prejudiciais à moral e à produtividade. A melhor maneira de evitar que os boatos comprometam a imagem dos funcionários e da própria organização é manter reuniões com empregados e talvez com o público para discutir o boato. Uma discussão aberta pode ajudar a diminuir as suspeitas sobre um rumor catastrófico.

O segundo aspecto diz respeito aos encontros casuais, os encontros não programados entre os superiores e seus subordinados que podem configurar um canal de comunicação informal eficiente e eficaz. Os superiores eficazes coletam também informações valiosas durante encontros casuais. A comunicação espontânea pode ocorrer no bar, perto de uma praça, nos corredores, no elevador. É importante frisar que não se deve ter preconceito em utilizar os canais informais de comunicação, pois, muitas vezes, é através deles, ou seja, da informalidade de um encontro, que é possível coletar valiosas informações sobre a equipe e a própria organização.

2.2.2 REDE DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Ao conjunto de canais existentes (ou possíveis) num grupo de funcionários ou de departamentos dá-se o nome de rede ou estrutura de comunicação que é um padrão que a comunicação percorre do início ao fim para que a informação seja transmitida. Ela se desenvolve ao longo do tempo e corresponde a algumas direções.

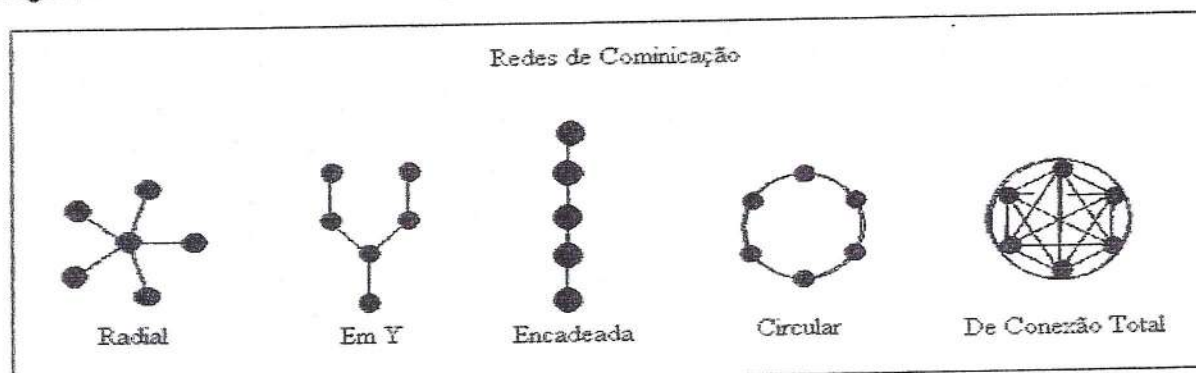
Se os membros de um grupo não conseguem trocar informações sobre seu trabalho, o processo de comunicação não funcionará eficazmente. Os funcionários de níveis mais altos têm influência sobre o modo como os canais de comunicação se desenvolvem em suas unidades. Por exemplo: a estrutura de autoridade formal estabelecida pelos funcionários de nível mais alto irá ajudar a determinar quem vai interagir com quem. Assim, os mesmos podem organizar suas unidades de trabalho visando a facilitar a comunicação eficaz.

Segundo Wagner III (2002), para os gerentes, por exemplo, é importante conhecer os diferentes tipos de rede ou estrutura de comunicação grupal e serem capazes de implementar aqueles que estimulem a maior produtividade.

As organizações projetam suas estruturas de comunicação – um conjunto de canais, dentro de uma organização ou de um grupo, através dos quais a comunicação se processa – de várias formas. Algumas estruturas de comunicação são projetadas rigidamente: os empregados são desencorajados de falar com qualquer pessoa que não seja seu supervisor imediato, impedindo que os funcionários de nível mais alto fiquem sobrecarregados com informações desnecessárias e mantenham seu poder e status. Outras redes são projetadas de modo menos rígido: os funcionários são encorajados a comunicar-se com qualquer pessoa de qualquer nível, essas redes costumam ser usadas sempre que seja muito desejável um fluxo livre de informações, como um departamento de pesquisas. (STONER e FREEMAN, 1999, p.131).

Serão apresentadas cinco redes de comunicação, que, segundo Wagner III (2002, p. 225) tem recebido considerável atenção em pesquisas sobre comunicação e produtividade em grupo, são elas: radiais, em Y, encadeadas, circulares e de conexão total, mostradas abaixo.

Figura 02 – Redes de Comunicação



As três primeiras redes são as mais centralizadas, já que um funcionário localizado no centro da estrutura pode controlar os fluxos de informação da equipe. Na rede radial, a partir de um eixo central, um membro da equipe pode comunicar-se com todos os funcionários. Já a rede em Y, consiste em três hastes, duas das quais são prolongadas, neste caso, em cadeias de dois funcionários, apresentando também um membro da equipe atuando como eixo central. A rede encadeada é produzida por uma modificação adicional, na qual os funcionários são vinculados sequencialmente, onde um funcionário pode comunicar-se apenas com os dois funcionários imediatamente adjacentes a ele. Os demais colaboradores das extremidades da cadeia podem comunicar-se com apenas um colaborador.

Nas redes descentralizadas circulares e de conexão total todos os funcionários são igualmente capazes de enviar e receber mensagens. Na circular, o círculo permite que cada colaborador se comunique com outros dois. Já a rede de conexão total permite que cada funcionário do grupo entre em contato com todos os demais. Essas redes de comunicação podem ser distinguidas nos seguintes aspectos:

- velocidade na qual a informação pode ser transmitida;
- a precisão com que a informação é transmitida;
- o grau de saturação, que é alto, quando a informação é distribuída de maneira uniforme em um grupo, e baixo, quando alguns membros possuem uma quantidade significativamente maior de informações do que os outros;
- a satisfação dos membros com os processos de comunicação e com o grupo em geral (WAGNER III, 2002, p. 224).

A velocidade está ligada à quantidade de produção, e a precisão está ligada à qualidade, já a saturação e a satisfação estão ligadas entre si devido ao fato dos funcionários terem acesso às informações, também são os mais satisfeitos com os processos de comunicação da equipe; portanto, ambos os fatores podem exercer efeitos indiretos sobre a produtividade e a eficácia do grupo.

A natureza da rede de comunicação e a complexidade relativa da tarefa da equipe influenciam a velocidade e a precisão da comunicação. As tarefas de equipe podem variar em complexidade apresentando tarefas simples, as quais implicam exigências físicas, pouco esforço mental ou necessidade de comunicação entre os colegas de trabalho; e tarefas complexas que exigem maior esforço mental, menos empenho físico e considerável necessidade de comunicação.

As redes de comunicação centralizadas facilitam a comunicação mínima necessária ao sucesso em tarefas simples, fazendo com que tanto a velocidade como a precisão sejam mais elevadas. Já as redes descentralizadas possibilitam velocidade e precisão menores quando as tarefas são simples, devido ao fato de que mais funcionários, além do necessário, estão envolvidos na comunicação.

Em compensação, as redes de comunicação centralizadas reduzem tanto a velocidade como a precisão quando as tarefas são complexas, porque os funcionários que servem de eixos das redes sucumbem à sobrecarga de informações. Essa sobrecarga tende a ocorrer menos nas redes descentralizadas, pelo fato de os funcionários poderem envolver-se no processamento das informações e dividir responsabilidades pela comunicação.

Em redes descentralizadas, tanto a saturação da rede como a satisfação dos funcionários do grupo são geralmente mais altas, pois todos estão informados e plenamente envolvidos no processo e na tarefa de comunicação.

Com toda a abordagem feita sobre as redes de comunicação, pode-se concluir que a centralização aumenta a produtividade dos grupos que executam tarefas simples, exigindo pouca ou nenhuma comunicação, mas geralmente reduz a satisfação dos seus membros. Isso significa que um grupo de funcionários pode executar uma tarefa simples com eficiência, mas quando a satisfação de cada funcionário é baixa, o grupo não é totalmente eficaz. Em compensação, a

descentralização, além de aumentar a produtividade do grupo de funcionários que executam tarefas complexas, aumenta a satisfação de cada colaborador.

2.2.3 FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Segundo Tavares (2009), a comunicação interna utiliza-se de várias ferramentas e canais para estabelecer contato com o público interno, tais como: Publicações internas (*house organs* - boletins, jornais, revistas etc.); Memorando; Rádio interna; Circular; Relatório; Correio Eletrônico; Newsletters; Murais; Intranet; Entrevistas; Eventos (esportivos, sociais, culturais, congressos, palestras e workshops); Reuniões; Mala direta; Cartões; Cartas; Telefonemas.

Devido ao grande número de ferramentas iremos destacar apenas as mais utilizadas, juntando-as em um mesmo tópico quando houver identificação.

- **Murais e Quadro de Avisos:** Apoiadores para boletins e anúncios públicos. Devem ser atualizados e colocados em locais de grande circulação como, por exemplo, refeitórios.
- **Jornais e Revistas:** O conteúdo usa uma linguagem simples e textos curtos para estimular a leitura. O recurso de imagens é indispensável para a diagramação.
- **Boletim Informativo; Memorandos; Folhetos; Comunicados:** Canais mais formais. Contém informações sobre a empresa e até conteúdo para desenvolvimento dos profissionais.
- **E-mails oficiais:** É um dos recursos mais populares. Entretanto, para ser reconhecido como uma comunicação oficial é preciso que tenha uma frequência pré-definida de envio aos colaboradores.
- **Reuniões periódicas e Encontros:** Fortalece a comunicação "face a face" e alguns retornos podem ser dados rapidamente aos funcionários.
- **Intranet:** Com os avanços tecnológicos, a intranet passou a ser um veículo de comunicação que pode atingir vários públicos

simultaneamente sem restrições geográficas. Para que a intranet funcione de forma eficaz deve ser um canal interativo e criativo de comunicação.

De acordo com tudo que expomos sobre a tipologia da comunicação interna tais como a análise dos instrumentos, canais, redes, fluxos, compreende-se a importância em saber escolher o caminho e as vias mais apropriadas de comunicação para se atingir o público interno, escolhendo a linguagem mais adequada, bem como técnicas que serão utilizadas.

2.3 TIPOLOGIA DA COMUNICAÇÃO EXTERNA

O cenário que antes se baseava na qualidade do produto como fator determinante para o sucesso de uma empresa se transformou, pois essa mesma empresa precisa hoje sobreviver em meio a grande concorrência de um mercado globalizado, a vantagem do produto pode ter levado a empresa a uma qualidade, porém não em posição de sucesso absoluto.

Nesse contexto surge como explanamos anteriormente, a comunicação externa que deriva da necessidade de estabelecer e fortalecer contato com os clientes, a sociedade, a comunidade em torno da empresa, afim de melhor projetar a imagem da organização na sociedade.

Essa necessidade em comunicar, em estreitar laços com o público em geral, dentre outros motivos, decorre da conscientização crescente da sociedade em defesa dos seus direitos de cidadania, aumentando a cobrança sobre bens, produtos, serviços e sobre a própria atitude mercantil das empresas.

Para reencontrar seu diferencial, a empresa terá que evoluir mais um estágio nesse processo. Passar para outra fase e marcar seu posicionamento definitivo no mundo contemporâneo rumo ao *sucesso total*. O último estágio é difícil de ser compreendido, porque se trata de uma questão abstrata que envolve: sensibilidade, percepção e comportamento, mas de fácil aplicação. Este estágio representa investir na qualidade de relacionamento da empresa com

seus públicos – funcionários, consumidores, clientes fornecedores, lideranças comunitárias, formadores de opinião, governo, imprensa – para conquistar um outro tipo de certificado: o da aceitação pública (SCHMIDT, 1997, p.72).

Nesse novo contexto global, mediado pela informação, tecnologia e pela rapidez que deve conduzir todas as ações ferramentas, estratégias e processos de comunicação precisam ser amplamente utilizados para conquistar e manter um relacionamento eficaz com o público em geral, onde as ações e resultados da organização serão divulgados como forma de produzir transparência, qualidade vital no relacionamento organização/público.

2. 3.1 Ferramentas e Canais de Comunicação Externa

As ferramentas e canais a serem utilizados para divulgação sistemática e periódica de ações são os mais variados, vejamos devido ao grande número apenas os mais utilizados, juntando-os em um mesmo tópico quando houver identificação.

➤ **Folhetos Promocionais e *folders*:** O *folder* diferencia-se do folheto por ser elaborado com ilustrações coloridas e com dobras. Todavia os dois são impressos gráficos e como instrumentos da comunicação externa são importantes para divulgação de produtos e serviços.

➤ **Jornais:** Correspondem a informativos periódicos impressos desenvolvidos com o objetivo de atingir e envolver um público pré-estabelecido. Em função do menor custo e da facilidade na execução, os jornais predominam sobre as revistas na comunicação empresarial.

➤ **Revistas Customizadas:** Revistas customizadas ou *custom publishing* é um dos segmentos que vem crescendo substancialmente no mercado editorial. As empresas começaram a lançar seus próprios títulos em uma junção de publicidade e jornalismo

como forma de oferecer aos públicos com que se relaciona conteúdo exclusivo e assim cativar ainda mais a atenção do seu cliente.

No Brasil, o recente fenômeno das revistas customizadas aponta um segmento em expansão. Segundo a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial - Aberje, existem atualmente, no país, cerca de 50 títulos de publicações customizadas (SILVA, 2005).

➤ **Ações de Responsabilidade Social:** Na busca por consolidar esse relacionamento muito tem se utilizado também de ações voltadas à responsabilidade social da empresa. Segundo Melo Neto (2004) a responsabilidade social, faz referência ao conjunto de compromissos e obrigações legais e éticos, tanto nacionais como internacionais que se derivam dos impactos que a atividade das Organizações produz no âmbito social, laboral, médio ambiental e dos direitos humanos. Seguindo essa mesma linha de pensamento Rego afirma que:

Alastra-se, no mundo empresarial, o reconhecimento de que a empresa deve fazer mais do que atualmente tem feito, ampliando sua ação na sociedade, com a finalidade de comprometer-se com determinados valores e escoimar-se de imperfeições e consequências maléficas do industrialismo, tais como a poluição ambiental, a negligência para com o consumidor e mesmo a fabricação de produtos de qualidade inferior (REGO, 1986 p.152).

➤ **Investimentos em Cultura:** Ainda diante da função social da empresa, o investimento através de patrocínios a atividades culturais, "recuperação de cidades e monumentos históricos, apoio a pesquisas e institutos de reconhecido valor, campanhas de adoção de atletas, ajuda ao desenvolvimento das artes" (REGO, 1986, p.152), também vem conquistando destaque nos últimos anos, como forma de potencializar o ganho da imagem institucional, o fortalecimento dos relacionamentos e agregação de valor a marca.

➤ **Eventos:** Outra importante estratégia é a promoção de eventos, uma forma de comunicação dirigida que a empresa pode

utilizar na otimização de resultados no relacionamento com seus públicos. Em relação à definição de evento de acordo com Edson Crescitelli (2003):

O evento é uma reunião de um ou mais públicos em atividade de interesse comum, podendo ser definido como um fato ou acontecimento espontâneo ou organizado, capaz de provocar interesse e que pode ser explorado para fins mercadológicos. (CRESCITELLI, 2003, p.179).

O evento pode ser estudado, mercadologicamente, sob três aspectos, segundo Crescitelli (2003): Como produto de uma empresa que o organiza, estrutura e comercializa, por iniciativa própria ou mediante solicitação de terceiros; Como subproduto, visando atrair público para o produto principal de uma empresa; Como estratégia de marketing e comunicação de empresa e produto, visando atingir objetivos previamente traçados.

➤ **Site Organizacional:** Consiste em uma página informativa na Internet, com finalidade de divulgar a organização. É uma ferramenta de divulgação passiva, uma vez que o usuário precisa de algum modo tomar conhecimento sobre ele. Pode fornecer informações sobre o perfil das pessoas que o utilizam, através das páginas mais acessadas e das informações mais vistas.

➤ **Newsletter:** A palavra inglesa *Newsletter* significa boletim informativo. São publicações sobre tema específico, dirigida a um público determinado. Pode ser utilizada para divulgar entre clientes produtos e serviços.

➤ **Redes Sociais:** Através da Internet os consumidores passaram a ter acesso às ferramentas de produção e distribuição de mensagens, consequentemente podem se fazer ouvir com maior potencialidade. A facilidade de troca de informações por esse canal favoreceu o aparecimento de redes sociais como: *Orkut*, *Twitter*, *Facebook*. As empresas atentas a esse novo cenário de interatividade

e visibilidade passaram a investir nessas ferramentas. Estudos como o do Instituto Brasileiro de Inteligência de Mercado (Ibramerc) mostra que 65% das empresas brasileiras já estão presentes nas redes sociais. Das empresas pesquisadas, 46% usam as redes para monitorar o mercado, 45% para acompanhar o comportamento dos clientes e 39% para monitorar a concorrência.

Conforme as diferenças entre os suportes, canais e ferramentas que apresentamos aqui, além das alterações de temas a serem abordados, a linguagem, enfim as singularidades cabem a cada organização dentro de um planejamento adequado garantir maior assertividade nos caminhos que vier a desenvolver para fortalecer o seu contato com os diversos públicos. De acordo com esse pensamento iremos apresentar, a diante, o sistema Unimed e posteriormente nos deteremos na análise das ferramentas que a Unimed Campina Grande vem utilizando para estabelecer esse contato com os diversos públicos que tem relacionamento.

3. Sistema Unimed: Contexto Histórico

Em 1967 um grupo de médicos liderados por Edmundo Castilho, então presidente do sindicato médico da cidade de Santos-SP, fundaram a União dos Médicos (Unimed) com a criação da primeira cooperativa de trabalho médico do país, a Unimed Santos. Até então só existiam cooperativas de trabalho agrícola no país.

Médicos de várias cidades paulistas interessados na experiência de Santos, após visitas a cooperativa propagam a ideia e nos anos 70 e 80 novas cooperativas são fundadas em todo o país, assim surgem as Federações, com o objetivo de padronizar a linguagem e estimular a troca de experiência entre as Unimed de um mesmo estado e a Confederação Nacional das Cooperativas Médicas, que congrega as Unimeds de todo o país.

Nos anos 90 a Unimed investe em campanhas e conquista a liderança e o reconhecimento no setor de saúde do Brasil. Importantes conquistas acontecem como o primeiro lugar na pesquisa *Top of Mind* realizada pelo Datafolha, como a empresa de assistência médica mais lembrada pelos brasileiros e é reconhecida também como a entidade cooperativista líder do setor de saúde nas Américas no "I Fórum Latino de Cooperativismo de Saúde e Afins", primeiro encontro do setor a reunir entidades de mais de 30 países das Américas e Europa¹.

Hoje o sistema Unimed, segundo dados da Pesquisa Datafolha 2010, tem 37% de participação no mercado nacional de planos de saúde com abrangência em 83% do território nacional. É composta por 374 cooperativas médicas, que prestam assistência para mais de 15 milhões de clientes e 73 mil empresas em todo País. A Unimed também foi eleita em 2010, pela nona vez consecutiva, a marca de planos de saúde em que os brasileiros mais confiam na Pesquisa Marcas de Confiança, conduzida pela Revista Seleções/Ibope².

Oito entre 10 clientes de planos de saúde empresariais estão satisfeitos com o atendimento prestado pela Unimed. Essa é uma das principais constatações da pesquisa realizada pelo Datafolha para a Central Nacional Unimed, operadora de planos de saúde empresariais de abrangência nacional do Sistema Unimed. A pesquisa revelou, ainda, que a marca Unimed detém 61% do mercado neste

¹ Acessado em 20/10/10. Disponível em: <http://www.unimedfloriano.com.br/historico.htm>.

² Acessado em 09/11/10. Disponível em: http://www.unimed.com.br/pct/index.jsp?cd_canal=49146&cd_secao=49112

segmento de clientes, contra 46% da pesquisa anterior. Além disso, também avançou a percepção da Unimed como melhor plano de saúde empresarial, de 28% para 33% dos entrevistados. O segundo colocado em 2009 ficou com apenas 18%³.

3.1 ORIGEM DA UNIMED CAMPINA GRANDE

Em 20 de dezembro de 1971 nasceu a Unimed Campina Grande (Unimed CG), a segunda cooperativa médica do país. A Unimed CG foi fundada por 37 médicos campinenses e teve sua primeira sede localizada no edifício João Rique, na Rua Venâncio Neiva, centro de Campina Grande. A primeira sala de funcionamento da Unimed CG foi doada pelo Dr. Firmino Brasileiro, um dos fundadores. Alguns anos após a Unimed comprou um prédio na Rua Pedro II, onde atualmente funciona a diretoria de Mercado, composta pelos setores de Comunicação, Marketing e Vendas.

Hoje, segundo dados colhidos com a administração da cooperativa, a Unimed CG conta com 579 médicos cooperados, 130 colaboradores e mais de 63 mil clientes. Tem a maior rede credenciada da cidade, que inclui consultórios, hospitais, clínicas e clínicas de fisioterapia cobrindo uma abrangência em cobertura no Estado além de Campina Grande os municípios de Lagoa Seca, Esperança, Massaranduba, Remígio, Ingá, Fagundes, Queimadas, Boqueirão, Pocinhos, Puxinanã, Lagoa de Roça, Alagoa Grande e Areia.

A Unimed Campina Grande é filiada a Unimed do Brasil, com sede no estado do Rio de Janeiro. Dentro da hierarquia do sistema, logo abaixo à Unimed do Brasil seguem as Federações Estaduais, no caso à Unimed CG pertence, à Federação Paraíba, seguindo logo após cada singular que atua no âmbito dos municípios. De acordo com o site oficial da organização sua identidade organizacional é definida da seguinte forma: Missão: Contribuir com excelência à saúde e à qualidade de vida, disponibilizando soluções inovadoras aos seus clientes e assumindo sua responsabilidade perante a sociedade e o meio ambiente. Visão: Ser uma cooperativa fundamentada na valorização do trabalho solidário, compartilhando com

³ Acessado em 17/10/10. Disponível em: <http://www.cabecadecuia.com/noticias/55611/pesquisa-datafolha-constata-satisfacao-de-81-dos-clientes-de-planos-empresariais-unimed-.html>

os seus cooperados e colaboradores o desafio de obter resultados, visando à satisfação dos clientes e parceiros estratégicos. Valores: Ética – Como princípio de conduta; Cooperativismo – Como filosofia de trabalho; Parceria – Pela conscientização com nossos contratantes e prestadores, convergindo esforços e recursos para a viabilização dos projetos; Política de Qualidade – Atingir a satisfação dos clientes, cooperados, colaboradores, prestadores de serviços e comunidade comprometida com a melhoria contínua dos serviços de saúde, qualidade de vida e dignidade para todos (UNIMED, 2010)⁴.

3.2. ORGANIZAÇÃO DA UNIMED CAMPINA GRANDE

Por se tratar de uma Cooperativa de Trabalho Médico, não existem sócios de capital e sim cooperados (que neste caso são 579). A Unimed é dirigida por uma diretoria administrativa que presta conta todos os anos aos seus membros cooperado que aprovam ou desaprovam suas contas. Esta prestação de contas se dá na chamada AGO (Assembléia Geral Ordinária) realizada todo mês de março, esse é o espaço destinado a participação direta de todos os membros, pois conjuntamente com os representantes eleitos para gerir a cooperativa poderão traçar metas e contribuir nas decisões administrativas que farão parte de todo um ano de planejamento e execução que se inicia. A diretoria administrativa é o órgão máximo dentro da Unimed. Abaixo dela vêm às diretorias que são: Administrativo-financeira, Médico-operacional e Diretoria de Mercado e Marketing.

3.2.1 DIRETORIA ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA

Tem na sua função principal, organizar e controlar o lado financeiro da cooperativa. Toda entrada e saída de recursos são administradas por essa diretoria, na qual se encaixam os setores de Contas a Pagar, Contas a Receber, Tesouraria e Financeiro, entre outros.

⁴ http://www.cg.unimed.com.br/id_organizacional.php

3.2.2 DIRETORIA MÉDICO-OPERACIONAL

Ocupa-se basicamente da administração burocrática da Unimed. Dentro desta diretoria estão os chamados "setores da papelada", como: Cadastro, Produção Médica, Administração de Contratos, Auditoria Médica e Enfermagem, etc.

3.2.3 DIRETORIA DE MERCADO E MARKETING

Nesta diretoria estão os setores de Vendas, Atendimento e Teleatendimento, Comunicação e Marketing.

O departamento de Comunicação foi criado em 2002, antes desse marco as atividades eram realizadas sem diretrizes específicas. O setor é composto por um jornalista, que ocupa o cargo de Assessor de Imprensa e um assistente, que possui formação em comunicação social. Todos os profissionais fazem parte do quadro efetivo de colaboradores da Unimed CG.

A estrutura física do Departamento de Comunicação é composta de: 01 Sala; 03 computadores, com internet e ligados em rede; 01 câmera digital; 03 telefones; 01 televisão e 01 aparelho de fax.

O departamento possui como função principal divulgar as ações desenvolvidas pela administração da cooperativa, mas também desempenha todas as formas de comunicação de que a instituição necessitar seja ela interna ou externa.

Agora que estamos situados dentro da empresa, partiremos para análise e compreensão das ferramentas de comunicação organizacional que a Unimed Campina Grande utiliza para interagir estrategicamente com os seus públicos e trabalhar à imagem institucional, via departamento de comunicação.

4.3.6 CONCLUSÃO

A Unimed Campina Grande possui uma estrutura organizacional que mantém o contato com os seus colaboradores. Verifica-se que a comunicação é uma ferramenta importante para a organização.

4.3.2 FERRAMENTAS IMPRESSAS COMUNS

4. A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DA UNIMED CAMPINA GRANDE

Passaremos agora a compreender como atualmente se dá a comunicação organizacional dentro da Unimed Campina Grande, perpassando as estratégias utilizadas para estabelecer contato com os seus diferentes públicos. Para tanto, utilizaremos a pesquisa qualitativa, de acordo com Yin, centrada no estudo de caso de caráter exploratório e descritivo.

O estudo de casos é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre os fenômenos e o contexto não são claramente definidas e nas situação em que múltiplas fontes de evidencia são usadas (YIN, 1990 APUD COMPOMAR, 1991, P. 97).

Com essa análise será possível então identificar se há ou não a necessidade em propor melhorias na comunicação organizacional da Unimed CG. As informações aqui apresentadas sobre a empresa foram disponibilizadas pela Diretoria de Mercado e Marketing.

4.1 COMUNICAÇÃO INTERNA

A Unimed Campina Grande utiliza-se de ferramentas as mais variadas para manter o contato com os seus colaboradores. Vejamos cada modalidade detalhadamente.

4.1.2 FERRAMENTAS IMPRESSAS FORMAIS

➤ Informativo do Colaborador

Consiste em um informativo semanal de apenas uma lauda. Feito em conjunto com os setores de comunicação e marketing, tem como objetivo a informação dos colaboradores nas áreas de saúde ocupacional, medicina preventiva, capacitação profissional e também informações relativas aos setores internos, além disso, tem uma seção cultural intitulada "Eu Indico", onde em cada edição um colaborador dá

a sua dica de cinema ou de literatura, obtendo assim um ar de descontração.

Figura 03 – Informativo do Colaborador



➤ Comunicados formais

São sempre os comunicados produzidos pelo setor de comunicação para transmitir alguma informação importante para os outros setores. Geralmente são assinados pelo SECOM (Setor de Comunicação), DIMER (Diretoria de Mercado), ou DIREX (Diretoria executiva).

4.1.3 FERRAMENTAS IMPRESSAS INFORMAIS

➤ Comunicados avulsos

São alguns comunicados que circulam entre os setores de forma avulsa, ou seja, se encontram nas mesas dos colaboradores. Servem para suprir a necessidade de alguma informação que não foi veiculada

no Informativo do Colaborador. Têm uma utilização não periódica e uma frequência menor, mas se faz importante também dentro da comunicação interna na Unimed.

4.1.4 FERRAMENTAS VIRTUAIS

➤ Portal de Notícias

No portal de notícias da Unimed Campina Grande (www.cg.unimed.com.br), encontramos dentre os canais exclusivos o canal Colaboradores. Lá são repassadas informações de interesse geral, ou seja, de todos os setores. Também existe uma galeria de fotos onde os funcionários podem ver-se nos eventos dos quase participaram. Torna-se uma ferramenta mais ágil, levando em conta que a maioria dos setores da cooperativa são informatizados e, portanto, para se ter acesso só é preciso um clique.

Figura 04 – Portal de Notícias: Colaborador



➤ **E-mails de Notícias**

São utilizados para passar informações a todos os setores de uma só vez ou então apenas ao que se interessa em passar no momento. Através de listas de *e-mails* pode-se selecionar setor por setor para garantir que as informações cheguem aos interessados. Tem a mesma agilidade do portal sendo que no *e-mail* pode-se tratar de assuntos mais específicos e com discrição. Pelo e-mail também é passada a versão digital do informativo do colaborador para que nenhum funcionário deixe de ter acesso ao informativo.

4.1.5 EVENTOS

➤ **Unidos pela Excelência**

Evento mensal realizado para os colaboradores. Têm na sua programação palestra, mensagens motivacionais e troca de informações sobre mudanças inerentes a rotina da cooperativa. No encontro realizado em dezembro há uma celebração pelo fim do ano, sempre marcada por uma grande festa, com a gratificação aos Colaboradores Destaques - funcionários escolhidos em cinco modalidades: Superação, Responsabilidade, Profissionalismo, Compromisso e Proatividade -, além de banda, e sorteio de prêmios.

4.2 COMUNICAÇÃO EXTERNA

Segundo o Manual de Comunicação do Sistema Unimed (2004), a comunicação externa é indispensável em decorrência da competitividade acirrada e o mercado pulverizado da saúde suplementar no país. Assim, entre outros objetivos ela deve:

Divulgar a missão da cooperativa, estabelecendo o correto posicionamento e assegurando uma identidade técnica que possa conferir à Unimed o respeito e o reconhecimento da sociedade; Criar boa-vontade em relação ao Sistema Unimed, melhorando sua posição perante a opinião pública; Fortalecer nos públicos externos sentimentos de que saúde e qualidade de vida são fundamentais, e Proporcionar maior visibilidade aos programas e atividades da cooperativa (Manual de Comunicação do Sistema Unimed, 2004, p.26).

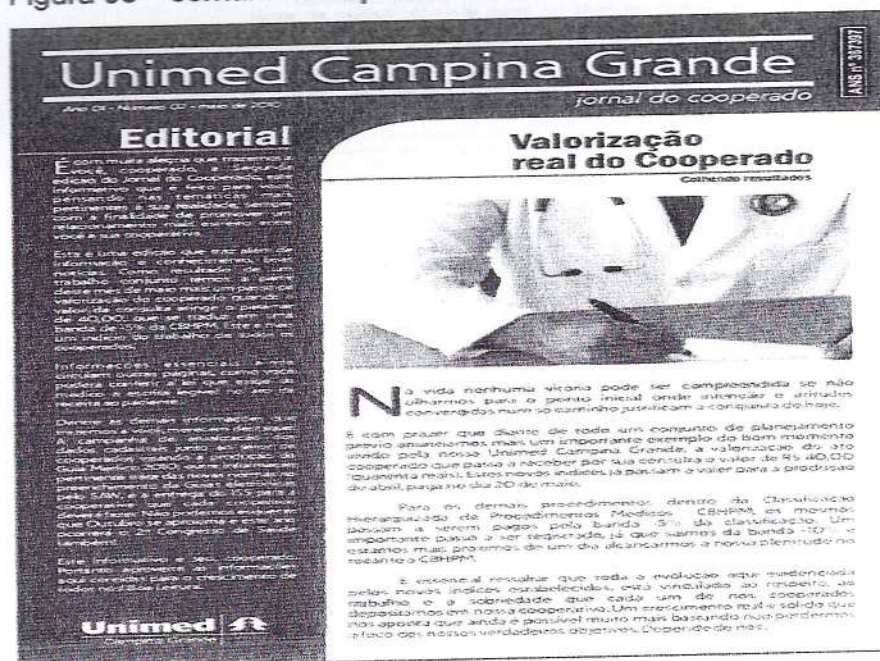
Vejamos como isso ocorre na Unimed Campina Grande.

4.2.1 FERRAMENTAS IMPRESSAS FORMAIS

➤ Jornal do Cooperado

A Unimed Campina Grande dispõe de um informativo com periodicidade mensal para os seus médicos cooperados. Feito em conjunto com os setores de comunicação e marketing, a publicação tem como maior objetivo a divulgação de informações sobre as áreas de saúde ocupacional, medicina preventiva, capacitação profissional, mercado de saúde suplementar e também informações relativas às diretrizes administrativas da cooperativa, uma vez que é destinado aos donos da organização.

Figura 06 – Jornal do Cooperado



➤ Informativo Conviver

O espaço do boleto mensal de pagamento também é utilizado como ferramenta de relacionamento entre a cooperativa e o cliente. Nele pode-se encontrar, além do demonstrativo de pagamento, comunicados, informações sobre qualidade de vida e homenagens aos dias relacionados à saúde, como forma de sensibilizar e influenciar.

Figura 07 – Informativo Conviver



Conviver

Doença de Alzheimer
qualidade de vida em todo tempo

A Doença de Alzheimer (DA) acomete inicialmente a parte do cérebro que controla a memória, o raciocínio e a linguagem, entretanto, pode atingir outras regiões do cérebro, comprometendo assim outras funções. Embora ainda não haja medicações curativas, já existem drogas que atuam no cérebro, tentando bloquear sua evolução, podendo, em alguns casos, manter o quadro clínico estabilizado por um tempo maior.

Se você possui algum familiar com DA o acompanhamento médico é essencial. Exames periódicos evitam a evolução da doença juntamente com os medicamentos. Também é muito importante o apoio da família que deve estar junto, fazendo com que o idoso sinta-se acolhido.

Deixe uma herança que pode salvar vidas. Doe seus órgãos.

Como posso ser doador?
No Brasil não é necessário deixar nada por escrito. Basta comunicar a família do desejo da doação. A doação de órgãos só acontece após autorização familiar.

Que tipos de doador existem?
Doador vivo: Qualquer pessoa saudável que concorde com a doação. O doador vivo pode doar um dos rins, parte do fígado, parte da medula óssea e parte do pulmão. Doador em óbito: São pacientes em UTI com morte encefálica, geralmente vítimas de traumatismo craniano ou derrame cerebral. A retirada dos órgãos é realizada em centro cirúrgico.

Para quem vão os órgãos?
Os órgãos doados vão para pacientes que necessitam de um transplante e estão aguardando em lista única, controlada pelo Ministério Público.

Após a doação o corpo fica deformado?
Não. A retirada dos órgãos é uma cirurgia como qualquer outra. O corpo é reconstituído após a intervenção cirúrgica e o doador poderá ser velado normalmente. Várias vidas podem ser salvas com um ato seu. Avise a sua família sobre sua decisão de doar seus órgãos.

➤ Coluna Conviver

Veiculada sempre aos domingos no Jornal da Paraíba e Diário da Borborema, a coluna da Unimed tem como foco principal a visibilidade das ações da cooperativa para a sociedade como um todo. Abrange matérias relacionadas a diferentes temas como: orientações sobre a utilização do plano de saúde, matérias institucionais,

Figura 09 – Revista Conviver



Com número de 66 páginas por edição, a revista compreende os mais diversos assuntos ligados à saúde, guiada pela afirmação da Organização Mundial de Saúde que define o termo como estado de completo bem-estar físico, mental e social. As temáticas abordadas gravitam em torno da qualidade de vida, meio ambiente, artes, medicina preventiva, esclarecimento sobre os departamentos da Unimed Campina Grande, divulgação de eventos e iniciativas, além de dicas e orientações sobre os produtos comercializados pela cooperativa.

Com relação à distribuição, todos os cooperados e colaboradores recebem um exemplar da revista, assim como toda rede de consultórios médicos, clínicas, laboratórios e hospitais para que

fique a disposição para leitura nas salas de espera, esta estratégia de distribuição consegue reduzir custos e atingir o cliente e o consumidor potencial.

4.2.2 FERRAMENTAS VIRTUAIS

➤ Portal de Notícias

No portal de notícias da Unimed CG, encontramos dentre os canais exclusivos o canal de Cooperados/Prestadores e Beneficiários. Lá são repassadas informações de interesse específico desses públicos. No caso dos Beneficiários localiza-se o acesso a 2º via do Boletim, 2º via do Cartão, demonstrativo do Imposto de Renda, Lista de Produtos, assim como o espaço Fale Conosco. No canal dos Cooperados/Prestadores existem links que dão acesso a serviços como Portal TUSS – Terminologia Unificada da Saúde Suplementar, Produção Médica, SAW – Sistema de Atendimento Web e também a seção Fale Conosco. O site dessa forma é uma ferramenta ágil que facilita a comunicação da cooperativa com os diferentes públicos.

Figura 10 – Portal de Notícias – Cooperado e Beneficiário



➤ **E-mails de Notícias**

São utilizados para passar informações a todos os cooperados de uma só vez ou então apenas as especialidades que se interessa comunicar algo no momento. Através de listas de *e-mails* podem-se selecionar os interessados para garantir que as informações cheguem rapidamente. Tem a mesma possibilidade do portal sendo que no e-mail pode-se tratar de assuntos mais específicos, com maior discrição e agilidade.

4.2.3 EVENTOS

➤ **Encontro Mãe, Mulher Unimed**

O evento é realizado em comemoração ao Dia das Mães. É gratuito e aberto à comunidade campinense como um todo. As vagas são preenchidas conforme inscrições prévias.

A programação envolve palestras e reflexões sobre a saúde da mulher, conscientização sobre alimentação, dentre outros. Mais uma forma de divulgar a responsabilidade com a qualidade de vida e fortalecer a imagem da organização junto a seu maior segmento de clientes.

➤ **Encontro de Secretárias e Recepcionistas de Médicos Cooperados e Serviços Credenciados**

É um evento específico anual que reuni secretárias e recepcionistas de consultórios médicos, laboratórios, hospitais e demais prestadores de serviços médicos credenciados à cooperativa. A programação apresenta palestras profissionalizantes e motivacionais, além de dinâmicas e música ao vivo. O maior objetivo é manter um

contato direto com essas profissionais que marcam a rotina da cooperativa, estabelecendo assim um elo de cordialidade.

➤ **Congresso Outubro Médico Unimed**

Realizado pela primeira vez em 2008, o evento tem periodicidade bianual e destina-se a todos os estudantes e profissionais com atuação na área de saúde. Tem como objetivos principais difundir o aperfeiçoamento profissional, além promover a pesquisa voltada para a saúde.

Este ano com o tema "A ciência e a arte de cuidar presentes em cada fase da vida", o evento aconteceu durante os dias 14, 15 e 16 de outubro no Centro de Convenções Raimundo Asfora.

➤ **Encontro de Educação Médica Continuada**

O encontro destina-se a explanação sobre assuntos de Medicina Preventiva realizada para os cooperados visando o aperfeiçoamento profissional. A periodicidade não é definida. Cada encontro tem uma temática previamente estabelecida.

➤ **Dia do Médico com Sabor**

Momento de lazer realizado anualmente com todos os cooperados em comemoração ao Dia do Médico (18/10). A confraternização visa principalmente contribuir para a melhoria das relações humanas, formação do espírito de equipe e potencializar a sensação de pertencimento dos médicos em relação à cooperativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A circulação sadia e limpa de informações vitais é o segredo para o funcionamento idôneo de toda a engrenagem que compõe a estrutura das instituições. E após todo estudo e todos os aspectos analisados não nos resta dúvidas de que a comunicação organizacional é essencialmente para o bom andamento da engrenagem empresarial. Assim, analisamos como a Unimed Campina Grande trata o processo de comunicação dentro e fora de suas dependências e quais os meios e ferramentas utilizadas para a implantação de seu sistema de comunicação, estes responsáveis por estabelecer a ligação entre a Cooperativa e seus diferentes públicos, gerando identificação e dando sentido a sua imagem.

De acordo com a bibliografia analisada e com os meios que foram vistos em campo, chega-se a conclusão de que a Unimed CG no que se refere à comunicação interna apresentou em geral bons resultados, porém algumas dificuldades são aparentes.

O Informativo do Colaborador juntamente com os informativos avulsos são os que trazem as respostas mais rápidas do público alvo (no caso, os funcionários). Nestas publicações é possível identificar aspectos que remetem à valorização do colaborador, a busca por familiarizar assuntos de âmbito organizacional e relacioná-los com a vida dos mesmos, formulando seu perfil e destacando que além de funcionário é também um ser humano.

Observou-se que uma das maiores deficiências encontradas é a ausência de Intranet. A rede interna de comunicação entre os computadores de uma empresa se torna fundamental para a divulgação de notícias, principalmente as mais urgentes, que precisam de uma agilidade maior na comunicação. Este problema foi identificado junto ao setor de Comunicação e Marketing e de TI (Tecnologia da Informática) que explicou que existe um projeto para a implantação da intranet, mas que por motivos não citados, ainda não foi executado.

Percebeu-se ainda que o processo de comunicação interna na Unimed CG acontece por vias de fluxo descendente, ou seja, de hierarquias mais altas até a base. Nesse sentido ela precisa melhorar a sua comunicação com esse público, pois não basta somente transmitir a informação é necessário obter o *feedback* para saber se a mensagem foi entendida e se o objetivo foi alcançado, afinal, a comunicação da

empresa tem intenção de influenciar o seu público, por isso ela o cerca de todos os lados e de todas as formas.

Quanto à comunicação externa na cooperativa podemos destacar os eventos realizados pela Unimed CG, segundo a classificação de Crescitelli (2003), anteriormente citado, como uma estratégia de marketing, pois têm os seus objetivos previamente traçados, sendo alguns deles estreitar laços com os seus públicos e proporcionar visibilidade a organização. Interessante apontarmos que todos os públicos de maior peso da cooperativa são contemplados com um evento específico que ressalta o compromisso da organização em estabelecer um laço de cordialidade com todos eles. Destacamos ainda o Congresso de Saúde Outubro Unimed pela possibilidade de fomento a pesquisa pela iniciativa privada.

As publicações impressas também desempenham um importante papel na empresa, principalmente a revista *Conviver* que vem se consolidando a cada edição e fortalecendo a imagem da organização. Com uma linha geral de informações que tratam de temáticas abrangentes como: Responsabilidade Socioambiental, Artes, Cidade, dentre outras. Assim a revista *Conviver* demonstra um compromisso compatível com a tendência mundial para empresas e instituições que sabem da importância de manter a qualidade no relacionamento com o público externo.

No que se refere às novas mídias, restringindo-se somente ao *site* de notícias, que por sua vez poderia ser melhor aproveitado, assim como incentivado o maior acesso por parte dos colaboradores, a Unimed ainda adota uma postura que não explora as chamadas mídias sociais, muito em uso nas instituições de médio e grande porte. Esta postura é prejudicial uma vez que anteriormente indicamos pesquisas que estão sendo realizadas na área e que apontam as novas mídias como auxiliadoras de visibilidade das organizações.

Além disso, o fato da diversidade de públicos com os quais a cooperativa se relaciona, tais como: clientes, médicos cooperados, funcionários, recepcionistas, secretárias, estudantes, enfim a sociedade em geral. Bem como o grau de instrução dos mesmos, que é heterogêneo, se torna relevante para a utilização dessas ferramentas, pois se percebeu através desse estudo de caso que é necessários meios mais interativos, que favoreçam troca eficiente de mensagens entre a empresa e seus diversos públicos.

Na Unimed CG a comunicação interna e externa estão trocando informações, porém, elas ainda não se unem para fazer o Planejamento Estratégico e por não estarem alinhadas ocasiona prejuízos. Na comunicação externa as inserções da empresa na mídia poderiam ser potencializadas e destacadas também para o público interno, isso levaria a um maior orgulho por parte do colaborador de estar inserido em uma organização que vem se destacando na imprensa. No caso da interna ocorre desmotivação quando o colaborador tem o conhecimento da notícia através do meio externo, pois parece que não tem tanta importância dentro da empresa, por isso é importante informar internamente para depois externamente, sempre que possível.

A descrição das atividades de comunicação externa e interna mostra que uma depende da outra, por isso a composição das duas áreas para o planejamento estratégico da Comunicação Organizacional, demonstra que não basta estarem ligadas, é necessário que estejam alinhadas também. No caso da Unimed CG, essas duas áreas não são terceirizadas e sim executadas por funcionários da própria organização, consideramos aqui esse um fator positivo pela possibilidade de conhecimento da realidade e de informações de ambos os públicos com os quais a empresa se relaciona.

Observou-se baseado nas análises feitas, que a comunicação externa da Unimed CG se sobressai à interna, principalmente quanto às diversas ferramentas utilizadas pela cooperativa para estabelecer o contato com a heterogeneidade desse público. Ela consegue trabalhar com diversos produtos que conseguem atingi-los de forma clara e eficiente.

Por fim, a Unimed CG tem um sistema de comunicação que procura se adequar e progredir na área de comunicação organizacional, muito embora com alguns percalços mencionados anteriormente, pois a empresa já percebeu que esse é um diferencial do mercado que a faz lucrar e que esta área cresce a cada dia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADLER, Ronald B. e Towne, Neil. **Comunicação interpessoal**. Rio de Janeiro - RJ: LTC, 2002.
- ARGYRIS, Chris; BARTOLOMÉ, Fernando; ROGERS, Carl R. (e outros). **Comunicação eficaz na empresa – como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 254p.
- BAHIA, Benedito Juarez. **Introdução à comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
- BERLO, David Kenneth. **O processo da comunicação**. Tradução Jorge Arnaldo Fontes. 9. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999. 330 p.
- BRANDÃO, Elizabeth; CARVALHO, Bruno. Imagem corporativa: marketing da ilusão. In: CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- BRESSAN, F. **FECAP: Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado**. 2000: <http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm> Acesso em: 10 set. 2004.
- CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração**. Revista de administração, São Paulo v. 26, n. 3, p. 95-97, julho/setembro 1991.
- CRESCITELLI, Edson. **Marketing de incentivo**. São Paulo: Cobra, 2003.
- DUARTE, Cristina Maria Rabelais. **UNIMED: história e características da cooperativa de trabalho médico no Brasil**. *Cad. Saúde Pública* [online]. 2001, vol.17, n.4, pp. 999-1008. ISSN 0102-311X.
- DUARTE, Jorge. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUBRIN, Andrew J. **Princípios de administração**. Tradução Roberto Minadeo. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001. 291 p.
- GUIRAUD, Pierre. **A linguagem do corpo**. São Paulo: Ática, 2001.
- Homepage oficial do Inaf: Indicador de Analfabetismo Funcional, website: http://www.ipm.org.br/ipmb_pagina.php?mpg=4.02.00.00.00&ver=por Consultado em: 29/06/10.
- KATZ, Daniel, KAHN, Robert Lester. **Psicologia social das organizações**. Tradução Auri-phebo Simões. São Paulo: Atlas, 1974. 551 p.

Manual de comunicação do sistema Unimed [manual na Internet]. 2004 set. Acesso em 28/06/2010. Disponível em: http://www.unimed.com.br/pct/index.jsp?cd_canal=49146&cd_secao=-1&cd_materia=26932

MEDEIROS, João Bosco. **Redação empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998. p.212.

PRAXEDES, Ulisses Diêgo Vieira. **Análise das ferramentas de comunicação interna da Unimed Campina Grande**. Monografia. 2007.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 2. ed., rev. ampl São Paulo, SP: Atlas, 2009.

THAYER, L. **Princípios de comunicação na administração: comunicação e sistemas de comunicação na organização da administração e relações internas**. Tradução Esdras do Nascimento e Sonia Coutinho. São Paulo: Atlas, 1972. 375 p.

TORQUATO DO REGO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

_____. **Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas** / Francisco Gaudêncio Torquato do Rego. - São Paulo: Summus, 1986.

SCHMIDT, Flávio. **Mercado, comunicação empresarial e assessorias**. Disponível em: <http://www.prh.ufma.br/apostilas/mercado.pdf>. Acessado em: 20/10/11.

SCROFERNEKER, C. M. A. **Perspectivas teóricas da comunicação organizacional**. GT Comunicação Organizacional da Intercom, set. 2000.

SILVA, Patrícia Amorim Costa. **Descobrimos as Revistas Customizadas: o Design da Informação na Revista Oi**. Trabalho apresentado à sessão de temas livres da Intercom, set. 2005.

SOUZA, Agamemnom Rocha; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Introdução à administração: uma iniciação ao mundo das organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Pontal, 2002. 117 p.

STONER, James A. F, FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: 1999. 526 p.

WAGNER III, John A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002. 496 p.