

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Marcus de Queiroz Ferreira

**IMPLANTAÇÃO DE ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO INTERNA DO
CENTRO CULTURAL UFMG – FLUXO DOCUMENTOS E
ATUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA**

Belo Horizonte

2013

Marcus de Queiroz Ferreira

IMPLANTAÇÃO DE ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO INTERNA DO CENTRO CULTURAL – FLUXO DOCUMENTOS E ATUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA

Trabalho apresentado ao curso de especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior - GIFES da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de especialista.

Linha de Pesquisa: Organização do processo de trabalho

Orientadora: Profa. Me. Fernanda Araújo Coutinho Campos

Belo Horizonte

2013

IMPLANTAÇÃO DE ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO INTERNA DO CENTRO CULTURAL – FLUXO DOCUMENTOS E ATUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA

Trabalho apresentado ao curso de especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior - GIFES da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de especialista.

Orientadora: Profa. Me. Fernanda Araújo Coutinho Campos

Aprovado em de julho de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Fernanda Araújo Coutinho Campos (orientador) – Centro Universitário UNA

Charles Moreira Cunha – Faculdade de Educação – FaE - UFMG

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	05
2. JUSTIFICATIVA	06
3. OBJETIVOS	10
3.1. OBJETIVO GERAL	
10	
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
4.1. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	14
4.2. A COMUNICAÇÃO INTERNA	16
4.3. FLUXO DE TRABALHO	20
4.4. INTRANET	21
4.5. RELAÇÃO PESSOAL, ENVOLVIMENTO E PERTENCIMENTO A INSTITUIÇÃO	21
5. METODOLOGIA	22
5.1. PLANO DE AÇÃO	23
6. ORÇAMENTO FISICO-FINANCEIRO	29
7. CRONOGRAMA DO PROCESSO DE INTERVENÇÃO	30
8. AVALIAÇÃO	31
9. EQUIPE	33
10.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34

INTRODUÇÃO

O presente trabalho é uma proposta de intervenção na área de comunicação interna do Centro Cultural UFMG, cujos objetivos principais são a informatização e a criação de um novo fluxo das informações administrativas e a melhoria no relacionamento pessoal dos servidores no trabalho. A proposta da intervenção surgiu da necessidade da instituição, que apresenta ineficiência nesta área, constatada pelos funcionários do quadro técnico do Centro Cultural UFMG. Foi destacada a importância da comunicação interna em uma organização institucional e as estratégias para melhorar a comunicação interna. Foi criado o plano de ação da intervenção, para o período de 12 meses, com os custos financeiros administrativos e o de pessoal já estimado. A avaliação e o monitoramento das atividades concentraram-se suas ações no estabelecimento de metas de trabalho e sugestões de prazos a serem determinados e cumpridos pelos interventores.

JUSTIFICATIVA

O Centro Cultural UFMG foi criado em 14 de março de 1986 e inaugurado em 22 de abril de 1989. Está localizado na Av. Santos Dumont, 174, Centro, Belo Horizonte, Minas Gerais. Seu objetivo é promover, produzir e divulgar cultura, atuando em todas as suas esferas. Tem como principais tarefas estimular a criação artístico-cultural, promover interações entre Arte, Ciência e Filosofia, promover o fortalecimento da identidade cultural da comunidade acadêmica e a cidadania cultural da comunidade em geral e desenvolver experiências conjuntas entre as diferentes áreas do conhecimento.

Desde sua criação, o Centro Cultural UFMG ocupa um importante espaço junto às comunidades interna e externa à Universidade. Como sede de atividades comunitárias, o Centro atende hoje a várias áreas da universidade (Artes, Letras, teatro, sociais, música), a empresas da cidade, associações funcionais, escolas, artistas e órgãos governamentais. Hoje se procura ampliar a atuação do Centro Cultural no sentido de participar diretamente do movimento cultural de Belo Horizonte, incentivando a educação estética e promovendo o acesso aos bens artísticos e culturais produzidos pela UFMG e pela cidade, buscando atingir o estado e o país gradativamente.

O Centro Cultural UFMG é uma unidade especial vinculada à Pró-Reitoria de Extensão e possui organograma próprio, constituído de diretoria, vice-diretoria, conselho diretor, conselho curador e corpo técnico administrativo distribuído em setores específicos: Secretaria Geral, Setores de Programação, Produção, Comunicação, Informática, Serviços Gerais, Contabilidade e Compras. Localizando-se fora dos *campi* da Universidade.

Ao longo dos anos a maioria das atividades do Centro Cultural foi realizada sem planejamento adequado no que diz respeito a sua estrutura material, aos recursos financeiros e humanos compatíveis com suas especificidades. O reflexo da política universitária voltada para a Cultura, bem com da ausência de política de recursos humanos da UFMG, gerou no Centro Cultural uma situação *sui gêneris*: em

seus primórdios, a casa contava com um quadro de pessoal reduzido, mas altamente qualificado, que contemplava todas as necessidades da produção de eventos e capaz de superar quase todas as dificuldades. Neste cenário, o volume/qualidade de produção e fluxo de público foram exponenciais e o Centro se tornou importante referência em Belo Horizonte. Atualmente, a despeito das melhorias introduzidas – aquisição de equipamento de informática, de sonorização, a reforma do auditório, compra de mobiliário adequado, ampliação orçamentária etc – sua produção é tímida diante do potencial que a casa oferece e executada com muitas dificuldades. A razão dessa contradição encontra-se em três fatores essenciais para o bom desenvolvimento de uma organização: falta de recursos humanos adequados, que é o maior capital de uma instituição, o entrosamento das equipes de trabalho e o processo ou fluxo adequado do trabalho, que aprimora a comunicação interna. Não há como estabelecer processos de trabalho, mesmo com bons profissionais, se os setores operam como compartimentos estanques e as pessoas adotam postura defensiva, estabelecendo um quadro geral de conflitos, fraco desempenho, desmotivação e empobrecimento da qualidade das relações humanas e dos resultados e produtos.

Desde sua criação o quadro de pessoal do Centro Cultural tem sofrido um sucateamento constante devido a fatores como fuga de profissionais bem qualificados, que buscam melhores oportunidades no mercado de trabalho, aposentadorias, transferências e gestões desastrosas. Nos dias atuais, a despeito de uma grande flutuação de mão de obra, o quadro de pessoal é pobre qualitativamente e quantitativamente. A maioria dos funcionários que passou ou está lotada lá, foi alocada através de transferência e redistribuição do quadro geral da UFMG pelo Departamento de Recursos Humanos, não por ter o perfil condizente com o Centro, mas por não terem atendido às necessidades de suas unidades de origem. A maioria desses funcionários é de baixa qualificação ou possui qualificação que não atende ao Centro. O desconforto advindo do sentimento de inadequação e dos consequentes conflitos leva os servidores ao isolamento auto-imposto, de caráter defensivo e tem como resultado o impacto negativo direto na qualidade dos processos de trabalhos e resultados pretendidos pelo Centro Cultural UFMG.

Para ampliar ainda mais esse desarranjo institucional, problemas internos nos processos administrativos de trabalho, principalmente na comunicação interna relativa ao fluxo e à dinâmica do trabalho vem ocorrendo, principalmente nos momentos das mudanças de Gestão de Diretoria e de funcionários executores das ações. Esse problema está ligado principalmente à falta de uma estratégia básica e definitiva das ações administrativas. Como não há uma definição institucionalizada dessas ações, cada diretor designado dita as suas regras administrativas, não importando muito se as regras anteriores eram eficientes; simplesmente são modificadas para criação e manutenção de uma marca de gestão, atender a necessidade pessoal e a marca de sua gestão, não importando muito a Instituição Centro Cultural UFMG. Além das Diretorias, há também o fator modificação dos funcionários, que alimenta ainda mais este problema, pois o mesmo tem a tendência a ajustar o trabalho às suas necessidades, principalmente àqueles que ficam pouco tempo no local e que trazem outros hábitos de trabalho da própria UFMG.

Deve ficar claro que os fatos levantados foram observados por mim ao longo dos anos que trabalho no Centro Cultural. Minhas experiências nas gestões que passaram pelo Centro Cultural foram diversificadas, já que trabalhei em quase todos os setores da Instituição, como os setores de Serviços Gerais, setor de Produção, setor de Programação, setor de Compras, setor de Contabilidade e Diretoria. Hoje, com a função de Vice Diretor, esta situação é muito mais clara, pois tenho a visão geral de toda a parte administrativa, comprometendo inclusive o gerenciamento administrativo. Além de minha percepção, nas reuniões gerais e individuais com os funcionários da Casa, foi manifestada diversas vezes, pelos funcionários de diversos setores que a falta de um direcionamento ou fluxo adequado de trabalho e uma comunicação interna mais eficiente prejudicava o andamento diário das atividades desenvolvidas pelo Centro Cultural.

A proposta de implantar uma estratégia de comunicação interna, acessível e eficaz, com ênfase na criação de um fluxo no trabalho administrativo bem definido e claro para todos os funcionários, inclusive para os novos diretores, facilitaria o trabalho e as tomadas de decisões com maiores probabilidades de acerto e para o

bem da Instituição Centro Cultural UFMG. O objetivo não é engessar a Administração no seu dia a dia, mas dar um rumo administrativo à Instituição.

Cabe ressaltar que a implantação da estratégia de comunicação interna – fluxo de trabalho, não contraria o Estatuto do Centro Cultural UFMG, que tem sua base no estabelecimento das diretrizes políticas da Instituição e da formação e atribuições de seus gestores (Diretoria, Vice Diretoria, Conselhos Diretor e Curadores, corpo administrativo). Ressalta-se ainda, que tal intervenção objetiva a sintonia de todos os funcionários do Centro Cultural aos projetos e eventos que estão sendo realizados, ou que virão a ser realizados. Muitas vezes, aportam funcionários que não tem conhecimento das atividades da Casa, prejudicando sua imagem perante os usuários e clientes.

Simplificando, essa mudança seria a criação de uma rotina do trabalho, sem retirar o poder do experimento e da criação que a área cultural exige. Conseqüentemente, restaurar o bom funcionamento dos processos de trabalho, procurar promover a real integração da equipe de trabalho, estabelecer um ambiente de colaboração e resgatar o sentimento de pertencimento à instituição, e promover a volta do Centro Cultural UFMG como referência cultural no Centro da Cidade e da Universidade.

A Comunicação interna, com ênfase na criação do fluxo de trabalho interno e uma atualização tecnológica, ou na informatização do sistema, tem como objetivo dar aos funcionários condições de visualizar o processo em toda sua formação, desde o nascimento até o seu término, tendo assim condições de atender com excelência o público e os clientes do Centro Cultural. O público interno é, certamente, um dos que têm maior crédito ao falar a respeito da organização. Por isso é muito importante que ele esteja sempre bem informado, sendo o primeiro, a saber, sobre as notícias da empresa. Além disso, evitar as modificações constantes nas formas administrativas que confundem e prejudicam muito os usuários, é uma tarefa administrativa importante para atingir esse atendimento eficiente.

Entendo que todos os funcionários do Centro Cultural têm que participar do processo de intervenção, e conhecer todo o fluxo de trabalho, saber o que a Casa está produzindo, para poder exercer a sua função com eficiência. Não precisa conhecer a fundo todos os projetos, mas tem que saber o básico dos eventos e saber onde encontrar as informações específicas para a sua difusão, através desse fluxograma.

Entendo também que a introdução de novas possibilidades que facilitem a comunicação interna contribuirá para uma abertura de discussão, criação e aplicação de novos projetos de intervenção e melhoramento da Instituição Centro Cultural UFMG.

OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

Implantar uma estratégia de comunicação interna, com a criação de um fluxo de informação, informatização e distribuição adequado do trabalho, aplicado em período mais longo e institucionalizado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Definir um fluxo dos processos de trabalho, criando uma comunicação interna eficiente, compartilhando e circulando as informações, através de reuniões periódicas (quinzenais) e a instalação de um Programa Computacional, ou, software de manuseio simples aos usuários que alimentarão e acessarão essas informações, além da Intranet.

- b) A partir do compartilhamento e circulação das informações, através de um fluxo definido das informações pretende-se:

b1 - Aprimorar a qualidade dos processos de trabalho e dos resultados e produtos do Centro Cultural;

b2 – Definir o fluxograma das ações administrativas, com seus caminhos e desvios previamente estabelecidos, toda informatizada;

b3 - Facilitar a introdução de novos projetos de intervenção e/ou institucionais;

b4 - Proporcionar aos funcionários o conhecimento e uma visão geral dos processos de trabalho, com o entendimento do papel de cada servidor e de cada setor de trabalho;

b5 – Capacitar os funcionários a desenvolver uma visão crítica a reflexão e ao interesse em contribuir, em um estágio secundário. Pertencer a Instituição;

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A comunicação evoluiu juntamente com a história do ser humano em suas diversas formas de manifestação, como as comunicações corporal, oral, escrita que evoluíram e aprimoraram até a era digital. Todas coexistem e têm sua importância no quadro construtivo da nossa sociedade, seja nas relações em família, em nosso trabalho, em uma empresa, em nosso lazer. Em toda atividade humana temos a presença da comunicação, que é da essência do ser humano, está ligado aos seus sentidos, é ferramenta fundamental para a evolução humana.

A comunicação tem sido objeto de estudo a milhares de anos. Como objeto acadêmico, a partir do século XX, se acentuou a necessidade de seu conhecimento e o entendimento de sua importância em várias especialidades e áreas de atuação do homem. Pensadores e pesquisadores têm dado contribuições para o que podemos chamar de “Teoria da Comunicação”, que é, simplificando, um conjunto geral de ideias que tratam da comunicação entre os indivíduos.

A importância da comunicação é inquestionável e conhecê-la e constituir-se ferramenta estratégica para todas as áreas das atividades humanas, razão esta que leva a comunicação ser constante objeto de estudo e ensino formal nas escolas técnicas e universidades. Nas universidades o ensino é profissional, criando inclusive os habilitados para o exercício da profissão de Comunicação. Exemplos: Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Relações Públicas, Radialismo e outros mais.

A evolução da comunicação é constante e dinâmica. Algumas das formas de comunicação como o livro, o telégrafo, o jornal, o rádio, a televisão, a internet, redes sociais, tiveram e tem seu momento de maior preponderância, e sofreram as suas modificações ao longo do tempo, conforme foram e vem sendo evoluídas. A comunicação em sua evolução abriu um leque de possibilidades nos vários segmentos sociais. O estudo da comunicação cresceu de acordo com seu crescimento exponencial, e, portanto, foi fragmentado em várias áreas: a

comunicação empresarial, a interpessoal, a organizacional, a social, a visual, a verbal, a corporal e muitas outras.

Atualmente é de capital importância o nosso conhecimento da comunicação aplicada ao contexto do trabalho, ou seja, entendida aqui como comunicação organizacional, na gestão de uma empresa pública ou privada, a comunicação externa e interna e o fluxo de trabalho na comunicação. E nesse recorte que se encontra o objeto de estudo deste trabalho.

Ressalta-se que para haver a comunicação, seja ela em qualquer uma de suas formas, é necessário alguns componentes e atores no processo como o emissor, o receptor, a mensagem, o canal de propagação, o meio de propagação, a resposta (feedback) e o ambiente onde o processo comunicativo se realiza. E a relação de existência desses componentes é essencial para que a comunicação objetivamente seja alcançada, eliminando os ruídos ou interferências no processo comunicativo.

Ressalta-se, portanto, o papel e a participação dos funcionários da Instituição, como agente da comunicação, que leva a sociedade a imagem da empresa. Neste ponto, Jacques Vigneron (1985), cita Jean Pierre Lehnisch, na conclusão de seu livro “La communicatin dans L’entreprise”, que insiste na importância sobre a relação empresa-imagem-funcionários como sendo essencial ao dinamismo das organizações:

[...] a comunicação interna das empresas torna-se um parâmetro cada vez mais importante na sua imagem externa. Hoje, quando o meio econômico torna-se complicado, e numerosas empresas só pensam na sobrevivência, a comunicação interna torna-se um trunfo estratégico que, utilizado com eficiência, gera uma motivação extraordinária capaz de atingir objetivos que a razão pura não podia prever. Na realidade, a motivação profunda apoia-se não somente sobre elementos racionais, mas também, e talvez mais ainda, sobre o dinamismo psicológico que busca sua energia na emoção. A empresa deve ser o espaço predileto no qual o coração e a razão caminham juntos, para chegar até a motivação essencial de cada membro do pessoal: o amor a seu trabalho (LEHNISCH, 1985: p.124).

Por fim, é interessante observar conceitos para o estudo dos casos, conforme cita Jacques Vigneron(2000):

Organização: um conjunto estrutural que mantém empresas e as instituições em funcionamento. Para isso, elas precisam desenvolver uma política de comunicação.

Comunicação interna organizacional: são todos os tipos de fenômenos de comunicação que facilitam ou complicam as relações horizontais e verticais nas organizações.

Processos Comunicacionais: são processos de informação, de compreensão e de reflexão, capazes de realizar mudanças no sistema contínuo de relacionamento entre os colaboradores (atores sociais) de uma organização. Utilizam-se meios adequados para dialogar ou interagir com a totalidade da organização.

Neste trabalho levantarei a situação organizacional e a comunicação interna do Centro Cultural UFMG, apresentando uma proposta de comunicação interna, direcionada em novo fluxo de trabalho, informatização, relacionamento entre funcionários e empresa, por ser uma área que apresenta ineficiência administrativa. Longe do objetivo de “consertar” a comunicação da Instituição, é um passo colaborativo para dar maior eficiência a organização da comunicação interna e harmonia nas relações de trabalho dos funcionários.

A importância da comunicação organizacional

Desde o período da revolução industrial, a comunicação se tornou uma estratégia para as organizações. Vários estudiosos da comunicação já deram suas contribuições nesta área, ajudando na formação do que dizemos sobre a comunicação organizacional hoje. Uma representante importante neste assunto é Margarida M. K. Kunsch, que já dizia sobre a importância da comunicação organizacional:

[...] a comunicação organizacional vem sendo tratada de maneira cada vez mais profissional e sistemática, seja pela crescente importância que vem adquirindo nas gestões das organizações contemporâneas, seja pela evolução dos estudos acadêmicos na área (KUNSCH, 2006, pag.02)

Nesse sentido também, da importância da comunicação organizacional, como estratégia de uma organização, Onézimo de Oliveira Cardozo ressaltou:

[...] salientamos exatamente a importância da informação e comunicação como instrumentos e processos poderosos para a realização das potencialidades estratégicas e para a ampliação e integração das estruturas organizacionais. É por meio desses instrumentos que as organizações desenvolvem funções, tomam decisões e estabelecem contatos com clientes, fornecedores e parceiros. Isso significa que as organizações precisam repensar, complementar e aprimorar seus referenciais teóricos e metodológicos tradicionais, formulando e disseminando estratégias que levem em conta os processos comunicacionais como suportes eficazes e competentes para o agir e existir delas".(CARDOZO, 2006, pag. 1125)

Diante desses estudos, todos reconhecem o papel importante da comunicação organizacional na estratégia de desenvolvimento das instituições, seja ela pública ou privada.

Para entender mais a Comunicação Organizacional, temos que é o processo de comunicação que ocorre no contexto de uma organização, seja ela pública ou privada. Faz parte da Comunicação Organizacional o conhecimento e o estudo dos grupos de interesse de uma instituição, o planejamento de práticas de comunicação nos âmbitos interna (comunicação interna) e externo (comunicação externa). Além desses, vários outros aspectos são levados e inseridos para sua implementação, como aspectos políticos e econômicos, contexto micro e macro sociais, a existência de novas tecnologias de comunicação e as novas configurações das relações com os públicos.

A comunicação organizacional externa e interna se dividiu para melhor estudo e aplicação. Sendo a comunicação externa aquela que se desenvolve para o público externo da Empresa ou Instituição Pública. E a responsável pela elaboração e execução de ações com outras empresas e/ou instituições, ações sociais, ações mercadológicas, que tratam da imagem da Empresa, visando sempre criar, expandir, preservar, melhorar esta imagem.

Apesar da importância da comunicação externa na administração das instituições, e o Centro Cultural UFMG não foge dessa regra, pois as suas atividades são voltadas exclusivamente ao público externo (comunidade universitária ou sociedade em

geral), sejam aqueles que visitam uma exposição, que participa de um seminário, curso ou oficina, assistem aos eventos de música, teatro, vídeo etc. Não discutiremos a comunicação organizacional externa nesse trabalho, já que seu objeto é a comunicação interna.

Cabe destacar, para a compreensão da dinâmica do processo burocrático da comunicação no Centro Cultural, esclarecemos que hoje, esta é realizada pela Assessoria de Comunicação, orientada pela Diretoria, Conselhos de Curadores e Diretores, cujas principais atividades são a divulgação externa dos eventos, shows, projetos, programas, cursos, oficinas etc.

Para contextualizar o objeto deste estudo devemos considerar que o Centro Cultural é parte de uma organização maior e uma unidade especial vinculada à administração central da Universidade Federal de Minas Gerais, através da PROEX. A UFMG é uma instituição que possui seus formatos e estratégias de Comunicação própria e geral. E cada órgão que constitui a Universidade, as unidades acadêmicas, os órgãos administrativos e unidades/órgãos especiais tem o seu campo de ação próprio e as estratégias de comunicação específicas, complementar à geral da UFMG.

Quanto a comunicação organizacional interna, direcionada a criação do fluxo de atividades, a informatização dos meios comunicativos e a integração da equipe de trabalho que é o nosso interesse no estudo, ela quase inexistente, por isso, a criação de uma proposta de comunicação interna, inovadora tecnologicamente e com várias possibilidades de implantação e alternativas. A mudança na comunicação interna e no fluxo de trabalho é necessária, pois é ineficiente e prejudica muito o bom andamento diário das atividades do Centro Cultural UFMG.

A Comunicação interna

A comunicação interna é aquela que se desenvolve e engloba todas as práticas e processos comunicativos de uma determinada empresa ou instituição com seu público interno, como funcionários, colaboradores, gestores etc.

Criando um planejamento estratégico, padronizando a ferramenta e dinâmica de comunicação e a criação de um fluxo de trabalho, a instituição consegue direcionar informações importantes, de forma organizada, clara e objetiva para seu público interno. Sem contar que torna o ambiente do trabalho mais harmonioso e agradável para todos, e conseqüentemente deixando os funcionários mais seguros e motivados.

Vários processos ou recursos podem ser criados e aplicados para que uma instituição consiga melhorar a sua comunicação interna, como jornal mural interno, pesquisas de satisfação, criação de uma intranet única, trabalhos de relações pessoais. Enfim, a comunicação interna apóia-se em ideais administrativos, “[...] visa proporcionar meios de promover maior integração dentro da organização mediante o diálogo, a troca de informações, experiências e a participação de todos os níveis” (SCRONFERNEKER, 2006, p.47).

Além de Scronferneker, outros autores já delinearam seus pensamentos sobre o assunto, como Guimarães:

[...] a Comunicação Interna são as interações, os processos de trocas, os relacionamentos de uma empresa ou instituição. Também chamada de Endocomunicação, a Comunicação Interna é responsável por fazer circular as informações, o conhecimento, de forma verticalmente, ou seja, da direção para os níveis subordinados; e horizontalmente, entre os empregados de mesmo nível de subordinação (GUIMARÃES, 2006, p.01)

e Vigneron, citado por Silva e Vilaça (2008) afirma,

[...] a comunicação interna é todo tipo de fenômeno de comunicação que facilita ou complica as relações horizontais e verticais nas organizações. E ainda “o primeiro objetivo da comunicação interna organizacional é facilitar as relações e as colaborações dentro da organização”(2000,p.27).

Continuando sobre a importância da comunicação interna e o alcance de eficiência na gestão nas empresas e instituições, a informatização do sistema de comunicação interna é essencial para atingir esta meta. E um dos meios para garantir esta eficiência comunicativa e a implantação da **Intranet**. No mundo globalizado e na era do conhecimento e da informação em que vivemos esta ferramenta e extremamente

necessária. Nesse sentido Stacheski e Mendes concordam com a importância da Intranet na comunicação atual e dizem:

[...] a implantação da intranet deve ser baseada em um plano de comunicação, de distribuição de informação para que todos tenham acesso a elas. (STACHESKI, 2004, p.12)

[...] Suas interfaces utilizam padrões “web”, amigáveis, que influenciam os usuários a navegação. Este ambiente de navegação facilita o acesso e atualização de uma grande variedade de dados, inclusive de documentos com texto, imagens e objetos multimídia (áudio e vídeo). Os dados apresentados em formas modernas e de fácil reconhecimento, bem diferentes das apresentações antigas dos relatórios, memorandos, planilhas e tabelas. Um benefício deste padrões é agilizar o aprendizado desta nova ferramenta. (MENDES, 2006, p.2)

Outro importante meio que temos que destacar para garantir eficiência na comunicação interna, além da criação do fluxo de trabalho, da informatização de sistemas de comunicação como a Intranet, são os funcionários e colaboradores da empresa ou instituição. Assim, é importante que os gestores criem uma cultura em que todos se sintam envolvidos nos objetivos e metas da empresa ou da instituição. Ressalta-se que o ambiente organizacional onde se desenvolve uma comunicação clara é um estímulo para que as pessoas participem mais.

Para a doutora em Ciências da Comunicação, Marlene Marchiori, que também é membro do corpo de palestrantes da Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, é clara a sua posição da importância da participação dos funcionários e colaboradores na estratégia na comunicação de uma instituição, mesmo no mundo atual globalizado e informatizado. Em duas passagens de seus artigos e livros ela deixa claro esta importância:

[...] a busca da valorização da comunicação interna deve ser entendida como estratégia básica dos empresários que desejam a efetividade de sua organização. Chega a ser irônico pensar que neste novo mundo, altamente tecnológico, com tantas transformações, o sucesso de um empreendimento continua a estar centrado nas pessoas. É por meio da comunicação que uma organização recebe, oferece, canaliza informação e constroi conhecimento, tomando decisões mais acertadas (MARCHIORI, 2008, p.77).

[...] as ações da empresa devem ter sentido para as pessoas – sendo necessário que encontrem no processo de comunicação as justificativas para o seu posicionamento e comprometimento. (MARCHIORI, 2008, p.94).

Assim, quando o funcionário sabe da importância de sua função e na tarefa que realiza, o desempenho de suas atividades será mais eficiente.

Nesse contexto, os três elementos: fluxo de trabalho, Intranet e envolvimento de funcionários e colaboradores nas atividades, o Centro Cultural UFMG necessita reestruturar em sua comunicação interna, pois é precária. E a ineficiência dessa comunicação interna vem gerando para a imagem e gestão da instituição consequências negativas e prejuízos. Para ilustrar o quadro de ineficiência, descrevemos alguns fatos que influenciam esta falha:

- clima de trabalho muito inseguro, sem motivação aos funcionários para um trabalho colaborativo, chegando e determinadas situações e momentos, a ser desagradável e ruim a convivência diária;
- trabalhos desenvolvidos que se perdem, ficam inacabados, as informações não chegam corretamente, ou sequer encontrem o seu destinatário certo. Muitas vezes os funcionários e a equipe de trabalho e os colaboradores (terceirizados) ficam sem o conhecimento real das funções;
- informações e ou pedidos que ficam “pulando” de setor em setor, sem ser solucionadas ou definidas em tempo hábil e necessário, por não existir uma lógica definida de fluxo de informações, prejudicando assim a realização dos eventos e atividades.
- incapacidade de dar informações adequadas, seguras, reais e completas ao público externo, visitantes, colaboradores das atividades que ocorrem no Centro Cultural, devido a pulverização das informações;

E para modificar esse modelo de comunicação, a implantação de uma estratégia de comunicação interna, direcionada em três bases: criação de um fluxo de trabalho, a informatização informações com a criação de uma forma dinâmica na transferência,

passagem, aproximação e processamento das informações internas, incluindo a INTRANET e a criação de estímulos aos funcionários na relação do trabalho e entre os colaboradores e colegas de trabalho, conseqüentemente entre a instituição (pertencer a instituição) e primordial.

Fluxo de trabalho - Fluxograma

Segundo a definição da enciclopédia livre (Wikipédia), o conceito de fluxo de trabalho é a sequência de passos necessários para que se possa atingir a automação de processos de negócios, de acordo com um conjunto de regras definidas, envolvendo a noção de processos, permitindo que estes possam ser transmitidos de uma pessoa para outra de acordo com algumas regras.

Temos de considerar que o fluxo de trabalho envolve a troca de informações dentro do setor de trabalho. Essa troca de informação pode ser formal ou informal, vertical (ascendente ou descendente hierarquicamente) ou horizontal (informação de setores de mesmo nível), Todas as formas de troca de informação são importantes para a criação de um fluxo de trabalho verdadeiro e capaz de criar uma comunicação verdadeira, ou seja, que os colaboradores (funcionários) tenham o mesmo entendimento de uma determinada informação, e que esta seja buscada para um fim único definido pela Direção da Instituição.

O motivo para que o fluxo de trabalho seja implantado no Centro Cultural UFMG é para que uma solicitação de evento, de atividade, de compra, de pagamento ou outro ato administrativo, não se perca na Instituição, ou que fique parada, sem solução. Eliminando de vez a imagem de desorganização; de atrasos nos despachos, nas compras, na divulgação dos eventos etc. A informação ela tem que ter o início, percorrer o meio ou sua realização, chegar ao seu fim sem grandes traumas e por fim ser armazenada de forma adequada, para consultas futuras.

O fluxo do trabalho, ou melhor, o fluxo da informação deverá estar contido neste fluxograma. A chegada da informação deverá ser identificada, seja com número,

letra ou palavra. Depois de identificada, deverá ser encaminhada para aos setores que realizarão efetivamente a atividade, providenciando toda a sua demanda de atendimento até a sua finalização. Por fim a criação da forma de arquivamento desse documento, que deverá ser digital, e não mais o documento físico.

Intranet

A intranet será o meio para atingir a meta de melhoria na comunicação interna, ou seja, o meio utilizado para dar aos funcionários e colaboradores as informações das atividades do Centro Cultural.

A disponibilidade e o compartilhamento da informação e a forma de acesso digital aos documentos e atividades realizada no Centro Cultural UFMG darão aos funcionários agilidade nas consultas recentes ou arquivadas, segurança e atualidade na passagem de informações para o público externo, colaboradores ou solicitante interno e externo.

A intranet será mais uma das ferramentas de trabalho alimentador do site oficial do Centro Cultural UFMG. Ou seja, será mais um ícone consulta de informação do site, porém com as informações internas. Logicamente que essas informações terão as suas restrições de acesso.

Relação pessoal, envolvimento e pertencimento a Instituição

Completando o quadro para melhorar a comunicação interna do Centro Cultural UFMG, um fator importante para que toda a estrutura administrativa e final da Instituição funcione, é o envolvimento dos funcionários nas atividades, principalmente, com acesso a informação. O envolvimento ou a motivação dos funcionários e colaboradores deve ser constante, para que não seja permitida ou arranhada a imagem da empresa, em piques de sobe e desce motivacional.

O envolvimento direto dos funcionários nas atividades tem dois objetivos principais, que é a capacidade de aumento de informação ao público externo e colaboradores, eliminando de vez a possibilidade da argumentação de desconhecimento de qualquer atividade e a criação de um clima harmônico entre os funcionários e colaboradores, com sólidas relações pessoais, a integração dos grupos que ficam setorizados, distante da direção e das atividades.

A divergência de opinião deve existir e é salutar para o processo de construção das atividades desenvolvidas no Centro Cultural, pois, é assim que estas se desenvolvem, ganham corpo. E o envolvimento do corpo de funcionários nessas atividades gerará várias discussões. Porém, devemos salientar que as relações pessoais devem ser tratadas com urbanidade, cordialidade e envolvimento de cada setor ou funcionário, não devendo haver a confusão da opinião pessoal a profissional.

Acredito que realizando as três intervenções acima, as condições de trabalho melhorarão muito, e a capacidade de aprimoramento será natural e crescente. Além disso, com a organização administrativa em dia e a motivação dos funcionários, o objetivo de resultados melhores dos produtos do Centro Cultural UFMG, a introdução de projetos de médio e grande porte e o desenvolvimento da capacidade de uma visão crítica a reflexão e ao interesse em contribuir dos funcionários e colaboradores aparecerão.

METODOLOGIA

O diagnóstico da ineficiência da comunicação interna foi constatada principalmente pelas manifestações verbais e as vezes escritas, dos funcionários, da direção e dos colaboradores do Centro Cultural UFMG. Essas manifestações ocorreram principalmente nas discussões setorizadas do trabalho, ou na passagem dos trabalhos continuados de setor para setor, onde um funcionário de determinado setor ao receber a demanda não tinha idéia da atividade que estava para acontecer ou acontecendo.

As manifestações informais também levaram a esse diagnóstico da ineficiência comunicativa do Centro Cultural, pois a manifestação da falta de conhecimento de algumas das atividades, de como ela ocorre, quando, onde, como, em que situação está etc, principalmente nos intervalos de descanso, como nas pausas para o café, o almoço etc.

Além disso, essa ineficiência na comunicação interna foi observada por mim ao longo dos anos que trabalho no Centro Cultural. Minhas experiências nas gestões que passaram pelo Centro Cultural foram diversificadas, já que trabalhei em quase todos os setores da Instituição, como os setores de Serviços Gerais, setor de Produção, setor de Programação, setor de Compras, setor de Contabilidade e Diretoria. Hoje, com a função de Vice Diretor, esta situação está mais clara, pois tenho o privilégio da visão geral de toda a parte administrativa, e o que compromete o gerenciamento administrativo. Nas reuniões gerais e individuais com os funcionários da Casa na qual eu participava, foi manifestada diversas vezes, pelos funcionários dos outros a falta de um direcionamento ou fluxo adequado de trabalho e uma comunicação interna mais eficiente prejudicava o andamento diário das atividades desenvolvidas pelo Centro Cultural.

Uma vez diagnosticado o problema, vamos tentar, através da proposta de implantação de uma estratégia de comunicação interna, extinguir ou pelo menos minimizar esse problema na área administrativa do Centro Cultural UFMG.

Do plano de ação

Uma vez que a proposta de implantação do projeto de intervenção seja aprovada pelo setor competente do Centro Cultural UFMG, a Diretoria deverá criar uma equipe de trabalho, de no máximo 03 pessoas, para executar o projeto. Contratar um bolsista ligado a área de Administração, para auxiliar a equipe. Na composição da equipe, obrigatoriamente, um dos membros deverá ser funcionário do Centro Cultural. Após esta definição a equipe deverá ser apresentada a todos os setores e

funcionários do Centro Cultural pela Diretoria, explicando os motivos, os objetivos e a função dessa equipe de intervenção.

Como o parque de informática do Centro Cultural está defasado, é necessária a sua atualização e complementação, com aquisição de no mínimo 05 computadores completos, sendo 01 notebook, programas próprios e atualizados para os sistemas que serão implantados.

O prazo completo da intervenção será de 12 meses, sendo 04 meses para a implementação e 06 meses para monitoramento, ajustes e avaliação do projeto.

- Criação do Fluxograma

A equipe deverá efetivar uma coleta de dados das atividades e o tramite de informação de todos os setores do Centro Cultural. Apontar o funcionamento, as dificuldades, expectativas e todas as informações possíveis e pertinentes para a criação do fluxo de informações ou do trabalho.

Desenhar o fluxograma de informação do Centro Cultural UFMG e elaborar a forma que será colocado em um sistema informatizado de informações. Esse sistema não deverá ser apenas um protocolo, mas, demonstrar todas as etapas e localização do setor em que esse documento esteja tramitando.

A UFMG já possui sistemas de protocolos em várias unidades acadêmicas e administrativas que o Centro Cultural poderia aproveitar e utilizar. Esta burocratização, apesar de demandar uma atividade repetitiva, é necessária. O trâmite desse sistema de protocolo deverá ser incorporado ao novo fluxograma que assim diminuirá muito a perda de documentos ou sua paralisação imotivada em algum setor.

É importante ressaltar que, apesar do grande trabalho inicial de digitar ou escanear as informações de um pedido, projeto, documento e lançar em um sistema informatizado, além da criação de um sistema rápido e disponível para todos de

consulta, eliminaremos no final do trabalho o arquivo físico, que ocupa muito espaço, criando o arquivo digital de toda a documentação.

- A intranet

Deverá ser contratado um profissional na área de informática para trabalhar com a equipe de intervenção designado pela Diretoria. Esse profissional deverá de início fazer o diagnóstico da rede de informática existente; o levantamento dos programas utilizados no Centro Cultural e na Universidade para possível aproveitamento na criação do fluxo de informação através da INTRANET.

Neste trabalho, deverá considerar que todos os setores do Centro Cultural UFMG deverá ter acesso as informações via Intranet, inclusive o serviço de portaria/recepção, que é primeiro “cartão de visita” da instituição; a elaboração de treinamento de informática para o uso da INTRANET e os novos programas que serão utilizados a todos os funcionários; a aquisição de equipamentos de informática para todos os setores, facilitando o acesso as informações alimentadas neste programa.

O Profissional de informática deverá neste trabalho, desenvolver toda a informatização da intervenção, ou seja, o protocolo inicial, o fluxo das informações e documentos, conteúdo da INTRANET, a criação do arquivo digital aproveitando o sistema de protocolo etc.

- Relação pessoal e pertencimento a Instituição

Com objetivo de melhorar a eficiência da comunicação interna do Centro Cultural UFMG, um fator importante para que toda a estrutura administrativa funcione, é o envolvimento dos funcionários nas atividades na instituição. É fato que o trabalho desenvolvido por um funcionário motivado e integrado a equipe é muito melhor do que aquele desenvolvido por aquele que esteja insatisfeito. A participação efetiva do funcionário, com liberdade para apresentação de idéias e sugestões sobre o trabalho desenvolvido agrega valor final ao produto de qualquer instituição.

O envolvimento direto dos funcionários nas atividades do Centro Cultural dará capacidade de aumento de informação ao público externo e colaboradores, eliminando a possibilidade de desconhecimento de qualquer atividade. Assim, o funcionário deve estar ciente e informado sobre todas as atividades que ocorrem no Centro Cultural UFMG. E nesta interação, é primordial a criação de um clima harmônico entre os funcionários e colaboradores, solidificando as relações pessoais e, conseqüentemente a integração dos grupos que ficam setorizados, distante da Direção da instituição e das tomadas de decisões.

Outra forma de integrar esse funcionário a equipe de trabalho é valorizar suas atividades dentro da empresa, demonstrar que sua função é tão importante como qualquer outra que seja desempenhada, mesmo que hierarquicamente seja superior. Assim, a direção do Centro Cultural deve demonstrar a importância do bom funcionamento de cada setor.

Diante disso, as primeiras ações úteis para integração da equipe e que abrirão espaço para novas atividades são:

- a) Reunião para apresentação do projeto de intervenção da Estratégia de Comunicação Interna – Fluxo de trabalho, para recepção de idéias, opiniões etc;
- b) Encontros anuais com todos os funcionários e colaboradores do Centro Cultural, em local externo do Centro Cultural, para discussão do trabalho desenvolvido no Centro Cultural e outros temas ligados a relação de trabalho, como dinâmicas de grupo;
- c) Reuniões periódicas de trabalho, cuja pauta tenha ênfase na discussão das atividades que estão ocorrendo no momento, ou seja, a programação e produção dos eventos;
- d) Criação da pausa de café comum diariamente, ou seja, 15 minutos do café em que todos trabalhador tem direito, com a presença de todos os funcionários presentes no Centro Cultural, para descontração e conversas livres;

Para melhor visualização da sequência das tarefas, segue abaixo o quadro síntese do plano de ação:

PLANO DE AÇÃO			
Ação	Prazo de execução Dias	Responsável	Observações
Designação da equipe de trabalho	03	Diretoria	
Reunião para apresentação da equipe de trabalho e o Projeto de Intervenção	01	Diretoria	
Contratação de bolsista	01	Diretoria	
Criação do Fluxograma			
Coleta de dados: atividades dos setores, trâmite de documentos e informações extra dos setores.	30	Equipe	
Contratação do profissional de Informática.	15	Equipe	Para a criação do fluxo informatizado das informações e INTRANET
Definição do programa de protocolo de documentos	30	Equipe	O programa de protocolo deverá integrar o fluxo de informação
Intranet			
Contratação de profissional de informática	5	Equipe	Se necessário, para criação da INTRANET
Definição do conteúdo	30	Equipe e	

da INTRANET		técnico de informática	
Relação pessoal, envolvimento e pertencimento a instituição			
Apresentação do Projeto de intervenção	02	Equipe	
Criação e preparação do Encontro anual	01	Diretoria	Deverá ser designado um organizador do evento anualmente
Definição do início das reuniões periódicas – pauta programação e produção	01	Diretoria	A reunião deverá tratar principalmente sobre assuntos da programação e produção do CCULT
Definição do café diário	01	Diretoria	Deverá ser designado um organizador do café mensalmente
Monitoramento - ajustes - avaliação final			
Monitoramento da implantação do projeto	01	Equipe e Diretoria	O monitoramento deverá ser mensal pela equipe
Ajustes na implantação do projeto	01	Equipe e Diretoria	Os ajustes serão realizados de acordo com a necessidade
Avaliação	01	Equipe, Diretoria e funcionários	Avaliação do processo de intervenção a ser realizado no encontro anual

CCULT=Centro Cultural / Diretoria=Diretoria do CCULT / Equipe=Equipe de intervenção da Diretoria

ORÇAMENTO FÍSICO-FINANCEIRO

SERVIÇOS DE TERCEIROS		
ESPECIFICAÇÃO	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
Contratação de Profissional de Informática	R\$ 1.500,00	R\$ 6.000,00
Palestrante de recursos humanos	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Locação de espaço para eventos anual	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Alimentação – Almoço/café - 25 pessoas (50 x R\$20,00)	R\$ 20,00	R\$ 1.000,00
Transporte – diária para motorista e gasolina – veículo da UFMG	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Valor total		R\$ 9.600,00

BOLSAS		
ESPECIFICAÇÃO	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
Contratação de bolsista (12 meses)	R\$ 400,00	R\$ 4.800,00
Valor total		R\$ 4.800,00

MATERIAL PERMANENTE		
ESPECIFICAÇÃO	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
4 computadores – desktop	R\$ 2.500,00	R\$ 10.000,00
01 notebook	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
02 roteadores wirelles	R\$ 150,00	R\$ 300,00
03 scanner	R\$ 500,00	R\$ 1.500,00
01 armário de 02 portas, 04 prateleiras, madeira para o arquivo digital	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Valor total		R\$ 15.800,00

MATERIAL DE CONSUMO		
ESPECIFICAÇÃO	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
Papel A4 (06 pacotes de 500 fls.)	R\$ 12,00	R\$ 72,00
Cartuchos impressora jato de tinta colorido (12 unidades)	R\$ 36,00	R\$ 432,00
Pasta plástica (50 unidades)	R\$ 7,00	R\$ 350,00
DVD – rw (50 unidades)	R\$ 2,00	R\$ 100,00
Caixa de arquivo – armazenamento DVDs	R\$ 10,00	R\$ 70,00
02 unidades HDs – 1 terabit	R\$ 400,00	R\$ 800,00
Valor total		R\$ 1.824,00

Valor Total	R\$ 32.024,00
--------------------	----------------------

AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO

Para que o projeto de intervenção alcance seus objetivos, a sua implementação deverá ser realizada em cinco etapas coincidentes com as avaliações, e no cumprimento de metas. O monitoramento e as avaliações deverão ser periódicas.

O estabelecimento de metas bem como o seu cumprimento deverá ser estabelecido pela equipe de intervenção e a Diretoria do Centro Cultural UFMG. O processo deverá ser dinâmico e aberto a mudanças em suas realizações e nos prazos estabelecidos, porém, devem ser desenvolvidos e exigidos o seu cumprimento.

O monitoramento do projeto deverá ser realizado pela equipe de intervenção e a Diretoria do Centro Cultural, devendo ser primada pela informalidade e oralidade. O monitoramento deverá ser realizado através de reuniões periódicas, com estabelecimento de metas a serem alcançadas nos intervalos desses períodos. Dois tipos de reuniões para averiguação de cumprimento de metas ou acompanhamento deverão ser realizados. A primeira semanal entre os membros da equipe de intervenção; a segunda da equipe de intervenção com a Diretoria do Centro Cultural.

A avaliação deverá ocorrer em cinco momentos e ter o caráter formal e escrito. As quatro primeiras avaliações ocorrerão bimestralmente, com a participação da equipe de intervenção, a diretoria do Centro Cultural e os setores interessados que sofrerão as intervenções no período anterior a reunião. A última reunião do projeto deverá ser a Avaliação Final, realizado através de um pequeno seminário ou encontro de funcionários, com objetivo de integração e melhoramento no relacionamento.

E importante ressaltar que o sucesso da intervenção se estabelecerá com o cumprimento de metas e a participação ativa de todos os setores e funcionários do Centro Cultural UFMG. Assim, na instalação da equipe de intervenção, no monitoramento, nas avaliações, na cobrança de cumprimento de metas, enfim durante todo o processo de intervenção a Diretoria do Centro Cultural deverá demonstrar a importância no envolvimento de todos para a melhoria das condições de trabalho e na conclusão do processo de intervenção.

Para melhor compreensão do processo avaliativo, sintetizamos a sua execução no quadro abaixo:

Tipo	Responsável	Execução/Metas	Forma execução	Duração	Periodicidade
Pré Intervenção	Diretoria	Designação da Equipe de intervenção e instrução do trabalho.	Formal e escrito	07 dias	
Monitoramento	Equipe Intervenção	Acompanhar, executar e cobrar a realização dos trabalhos terceirizados.	Informal e oral	12 meses	Semanal
	Diretoria	Acompanhar e requerer o cumprimento das metas do projeto.	Informal e oral	12 meses	Quinzenal
Avaliação	Equipe de Intervenção e Diretoria	Avaliação do processo de Intervenção	Formal e escrito	10 meses	Bimestral
	Diretoria, Equipe de Intervenção e todos os funcionários do Centro Cultural	Avaliação Final do Projeto de Intervenção no período de 12 meses, como parte de um Seminário anual de integração dos funcionários.	Formal e escrito	01 dia	Anual

EQUIPE

A equipe que trabalhará no processo de intervenção será pequena, mas a dedicação deverá ser grande para a preparação e execução do trabalho. A seguir está descrito a relação das pessoas e\ou profissionais previstas para atuar no projeto de intervenção. Observa-se, entretanto, que outros profissionais poderão incorporar a equipe no decorrer do processo.

- a) Diretoria do Centro Cultural
- b) Marcus de Queiroz Ferreira (membro da equipe de intervenção)
- c) Membros da equipe de intervenção (02 servidores da UFMG)
- d) Bolsista de graduação (a ser contratada)
- e) Profissional de informática (a ser contratado)
- f) Profissional da área de Recursos Humanos (a ser contratado)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional**: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Unisinos, 2000.

CARDOSO, Cláudio. **Comunicação Organizacional** Hoje II. Salvador: EDUFBA, 2004.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional**. São Paulo: Difusão Editora, 2008.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação Organizacional (vol. 1)**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação Organizacional (vol. 2)**: linguagem, gestão e perspectivas (vol. 1). São Paulo: Saraiva, 2009.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Cultura e Comunicação Organizacional**. São Paulo: Difusão Editora, 2008.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação Organizacional**. São Paulo: Mauad, 2004.

GUIMARÃES, Quezia de Alcântara, artigo: **A importância da comunicação nas organizações**, *Jornal dos Correios*, GO, 2006.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. "Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos," **RAP Rio de Janeiro**, 40.6 (2006): p.1123-44, disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/rap/v40n6/10.pdf>, acessado em 15/03/2013.

VIGNERON, Jacques. **Comunicação Interna além das Mídias**, São Paulo, 2000, p.97, disponível em: <http://200.144.189.42/ojs/index.php/libero/article/view/3892/3651>, 15/03/2013.

LEHNISH, Jean Pierre, **La communication dans l'entreprise**. Paris, PUF, 1985, pag. 124

MENDES, Alexandre. **Revolucionando a cultura organizacional**, 4ª ed., São Paulo, 2006, p. 2, disponível em: http://www.imasters.com.br/artigo/3920/intranets/revolucionando_a_cultura_organizacional/, acessado em 15/03/2013.

STACHESKI, Denise Beloto, **Mudanças na Comunicação Empresarial através da Internet e Intranet**, 2004, PR, p.12. <http://www.acmcomunicacao.com.br/wp-content/midias/Mudanaas-na-Comunicaaco-Empresarial-atraves-da-Internet-e-Intranet-Denise-Stacheski.pdf>, acessado em 15/03/2013.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade, **Perspectivas Teóricas da Comunicação – ECA**, São Paulo, 2006, p.47

UFMG. Centro Cultural UFMG, **Estatuto do Centro Cultural UFMG**, p.01, 22/04/1986.

UFMG. Centro Cultural UFMG, **Histórico do Centro Cultural UFMG**, Belo Horizonte, 2011, disponível em: <http://www.centrocultural.ufmg.br/hist%F3ria.htm>, acessado em 20/02/2013.