

**IESB – INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DE BRASÍLIA
DEPARTAMENTO DE PÓS GRADUAÇÃO**

COMUNICAÇÃO INTERNA: GESTÃO E PREVENÇÃO DE CRISES

Camilla Stivelberg

Orientador: Prof. Msc. José Forni

Brasília

2011

RESUMO

A comunicação interna é uma ferramenta fundamental na gestão e na prevenção de crises no mundo corporativo. Muito além de jornal mural e foto do funcionário do mês, este artigo apresenta a comunicação interna como um mecanismo importante de estratégia empresarial. Essa ferramenta atinge consumidores, fornecedores, *stakeholders*, terceirizados, aposentados, estagiários e a grande mídia. Sua boa utilização pode facilitar o gerenciamento de crises e preservar a imagem e reputação, além de contar com um time de “porta-vozes” preparados para defender e colaborar com a empresa em qualquer situação.

Palavras chaves: Gestão de Crises; Comunicação Interna, Comunicação Corporativa, Endomarketing,

ABSTRACT

Internal communication is an essential tool in the management and prevention of crisis in the corporate world. Far beyond the wall and newspaper picture of the employee of the month this article presents the internal communication as an important mechanism of corporate strategy. This toll reaches consumers, supplies, stakeholders, contractors, retirees, interns and big media. Its proper use can facilitate the management of crisis and preserve the image and reputation, in addition to having a team of “spokemen” prepared to defend and work with the company in any situation.

Key words: Crisis Management, internal communication, internal marketing, corporate communication.

SUMÁRIO

RESUMO.....	ii
ABSTRACT.....	iii
INTRODUÇÃO	5
1 Desmistificando a comunicação interna.....	8
1.1 Comunicação Interna ≠ Endomarketing	8
1.2 Endomarketing = Marketing Interno	10
1.3 Comunicação Interna ≠ Comunicação Empresarial	11
1.4 Comunicação Empresarial ≠ Comunicação Institucional ≠ Comunicação Corporativa ≠ Comunicação Organizacional ⊂ Comunicação interna.....	12
2 MOMENTO DE CRISE.....	15
2.1 Entrevista Especialista	20
4 COMO LIDAR COM A CRISE. REMEDIAÇÃO POR AÇÕES DE COMUNICAÇÃO INTERNA	25
5 CONCLUSÃO	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	31

INTRODUÇÃO

A partir da segunda metade do século XX, as empresas brasileiras iniciaram um processo de difusão e aparelhamento do setor de comunicação em suas estruturas funcionais. Um século antes, os Estados Unidos já se preocupavam com a comunicação empresarial. Não é à toa que as companhias norte-americanas se tornaram muito mais competitivas e com projeção mundial, diferentemente das brasileiras que engatinhavam, em processos comunicacionais ultrapassados e, ainda, incipientes.

Em 1906, o americano Ivy Lee, criou um tipo de assessoria que misturava bastante o que hoje conhecemos como Relações Públicas e Assessoria de Imprensa. Esse misto de lobby, com uma assessoria profissional para “vender” a imagem do assessorado ou da organização foi o embrião do que hoje comumente chamamos comunicação corporativa no mundo dos negócios. De início, a comunicação interna não estava contemplada nesse modelo, até porque se tinha outro entendimento sobre comunicação interna nas empresas.

Segundo Gaudêncio Torquato (2002), a comunicação interna surgiu na Inglaterra durante a Revolução Industrial do século XIX, na necessidade de horizontalizar a relação entre patrão e empregados. Desta maneira surgiram as primeiras publicações voltadas para o público interno com intuito de acrescentar-lhes informações políticas sobre a empresa na qual trabalhavam.

Ela resulta, sobretudo, da pressão que empregados explorados pelo governo ou por patrões sofriam. Não havia jornada de trabalho, as condições eram precárias e insalubres, não havia assistência sanitária, enfim, os empregados trabalhavam num regime de semi-escavidão. Por isso, começaram a circular nas empresas, muitas vezes financiadas e apoiadas por grupos de empregados influentes, os panfletos de protesto. A contrafação disso foi a empresa também buscar se comunicar com o empregado.

Durante os anos 50, já na pré-fase industrial do governo Juscelino Kubitschek é que a comunicação interna das empresas brasileiras começou a se profissionalizar. O mercado se abre para as multinacionais e cresce a necessidade de uma melhor interlocução com públicos mais diversos.

Apesar de sua importância nas relações de trabalho e da necessidade das empresas permanentemente se comunicarem com os empregados, grande parte das empresas brasileiras, talvez com raras exceções a algumas multinacionais, ainda patina no gerenciamento da comunicação interna. A atividade carece de investimentos e credibilidade, como mostra pesquisa realizada em setembro de 2007 pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, Aberje. A amostra do estudo referiu-se a 164 companhias classificadas entre as 1000 Maiores Empresas do Brasil da revista Exame, edição 2007.

O resultado do estudo destacou que não existe um plano integrado de comunicação em 49% das empresas do ramo de serviços e em 57% das indústrias. A pesquisa ainda ressaltou que das empresas que não possuem um plano integrado, 41% acreditam que a comunicação é vista pela alta gestão como área estratégica e que 39% percebem como área de apoio. Entretanto, da maioria das empresas consultadas, 68% declararam que a Comunicação Interna faz parte de um Plano de Comunicação Integrada; “este conceito pressupõe o tratamento alinhado e simultâneo da comunicação para com os públicos interno e externo”.

Dividida entre diretorias e gerências de comunicação, Relações Públicas e Recursos Humanos, a Comunicação Interna passou a se reportar também às áreas de Assuntos Corporativos, Institucionais e até mesmo à presidência da empresa, segundo a análise da Aberje. A pesquisa concluiu também que a área da comunicação interna cresceu bastante nos últimos anos. Todavia, 65% dos profissionais investigados acreditam que o trabalho de Comunicação Interna não atende completamente às necessidades de informação dos funcionários. Este dado está intrinsecamente ligado aos investimentos que ainda são muito baixos.

As empresas ainda não se convenceram da importância da Comunicação Interna para o negócio, como área estratégica tão ou mais importante do que a Assessoria de Imprensa. Comunicar-se com seus funcionários torna-se fundamental para o sucesso dos programas de produtividade e qualidade das campanhas. Ter no funcionário um aliado e parceiro de todas as horas significa ter um elemento importante para a consecução dos objetivos da empresa como um todo. A comunicação interna cria uma “bolha de proteção empresarial”, pode-se assim dizer. É a auxiliadora nos momentos mais difíceis e a grande compartilhadora nas alegrias que a companhia pode passar.

Quando uma empresa consegue transmitir para seu público interno coerência entre discurso e prática, significa que adquiriu uma identidade própria, alinhando-se, com isso, aos seus princípios, valores e missão.

Diante disso, pode-se interpretar que uma das funções da comunicação interna é trabalhar exaustivamente para conter efeitos de crises e criar um território para que quando elas vierem a acontecer o impacto não seja tão devastador. Para Francisco Viana¹, a economia dos países está se tornando individualista, e palavras como lealdade, confiança e integração não fazem mais parte do seu glossário. Perdeu-se a noção de capital social. Os negócios acabaram virando desafios de guerra. Eis que a comunicação surge com o desafio de criar diálogo e amenizar as barreiras. Não se faz negócio sem lealdade e confiança. Viana afirma que: “se há uma coisa grave que as crises têm em comum é a desatenção para os problemas cotidianos, que vão adensando até se tornarem os motores de uma viagem rumo ao desconhecido”. O autor ainda comenta que quando os problemas surgem, os laços de identidade do público interno se quebram junto com a companhia, ou seja, manter a comunicação com seus funcionários cria uma ponte de construção de confiabilidade e fidelidade capazes de gerar voz e transpor obstáculos.

Esse artigo tem o objetivo de tornar notório, de forma clara e embasada a importância da comunicação interna nos momentos em que uma empresa passa por uma crise e, como trabalhar pró ativamente antes de ocorrer uma.

¹ VIANA, Francisco. *A Surdez das Empresas*. São Paulo: Ed. Cia Nacional, 2008. p. 22

1 DESMISTIFICANDO A COMUNICAÇÃO INTERNA

Existe uma confusão conceitual para a comunicação interna, pois diversas terminologias são imprecisamente empregadas, sendo que algumas delas possuem caráter mais amplo, e outra sentido mais estreito.

Paulo Clemen analisa tais definições:

São inúmeras as terminologias e definições para comunicação interna. Alguns a denominam de comunicação Corporativa. Outros, de Comunicação Empresarial. Endomarketing ou Marketing Interno também são terminologias muito utilizadas para o simples ato de comunicar dentro de uma empresa. Na verdade, este ato é simples quando o processo de comunicação interna é valorizado e inerente à cultura da Organização.²

Bill Quirke³ por sua vez, posiciona bem a atividade da comunicação interna nas relações empresariais hodiernas, delimitando um dos principais objetivos desse ramo tão fundamental – o de valorizar o ser humano:

In an information age, internal communication is what enables businesses to engage their peoples' intellectual and creative assets to produce value. Despite the increasing complexity of the world, people still want to know some simple truths about what is going on, and they want to be treated as if they matter.⁴

1.1 Comunicação Interna ≠ Endomarketing

É impossível falar de comunicação interna sem falar de Endomarketing. Segundo Maurício Tavares, os dois conceitos andam juntos, porém o autor adverte que é fundamental esclarecer os termos.

O vocábulo criado pelo brasileiro Saul Faingaus Bekin, em 1986, vem do grego *Endo* que significa posição ou ação do interior, ou seja, “movimento para dentro”. Sendo assim, o Endomarketing é o marketing voltado para dentro da

² CLEMEN, Paulo. *Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões*. Rio de Janeiro: Ed. Mauad, 2005: p. 18.

³ QUIRKE, Bill. *Making the connections: Using Internal Marketing to Turn Strategy into action*. Hampshire, Inglaterra: Gower, 2008: Prefácio.

⁴ Na Era da Informação, a comunicação interna é o que permite aos negócios estimularem as capacidades intelectuais e criativas de seus clientes, visando à produção de valor. Não obstante a crescente complexidade do mundo, as pessoas ainda procuram por verdades simples sobre o que acontece e as coisas e elas gostam de serem tratadas com a devida importância. (Tradução minha).

empresa, designado para se referir ao marketing interno⁵. Bekin criou o conceito refletindo a nova situação internacional de mercado: a Globalização e seus efeitos nas organizações, economia e nas pessoas. O autor teve por objetivo condensar no conceito, valores, como por exemplo: conquistar vantagem competitiva, rever atitudes, determinar valores, envolver e comprometer funcionários e incorporar os objetivos da empresa ao cotidiano de cada um.

Em apresentação, Bekin define Endomarketing da seguinte forma:

Endomarketing é um instrumento que completa o esforço de marketing de uma organização, mobilizando seu público interno. [...] Visa aprimorar a cultura interna para prestar um bom serviço entre setores internos da organização e com os públicos externos, chamados de stakeholders (acionistas). Mas também contribui para o senso de pertencer, para a realização das pessoas. [...] O Endomarketing é um caminho para criar vantagem competitiva, ecológica e economicamente sustentável.⁶

O Endomarketing engloba, através de ações de marketing interno, a comunicação interna, missão, valores e visão da empresa, estratégias corporativas, *knowledge management* (conhecimento em gerenciamento), treinamentos, procedimentos, padrões de serviços e medidas de estratégias de recursos humanos. A comunicação interna, como afirma Analisa de Medeiros Brum⁷, é a linha mestra que gerencia a entrada e saída de informações, possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais. Portanto, é através da comunicação interna que se pode trabalhar o Endomarketing.

Para Margarida Kunsch⁸ o endomarketing é identificado equivocadamente como comunicação interna. Para a autora, o endomarketing limita-se a ver o funcionário como cliente interno, enquanto que na comunicação interna o colaborador é visto como peça central na organização que ele trabalha.

Para os autores utilizados neste trabalho o conceito de Endomarketing é o mesmo: estimular envolvimento dos seus funcionários em projetos internos tornando a organização em que trabalham em um lugar de confiança e prazer. É um

⁵ Em inglês: *Internal Marketing* (IM).

⁶ BEKIN, Saul faingaus. *Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso*. São Paulo Ed. Pearson 2006 p. Apresentação

⁷ BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing: de A a Z*. Porto Alegre: Ed. Dora Luzzatto, 2008: p. 35

⁸ KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. Summus Editorial, 2ª edição, 2002, p. 84.

instrumento de forte valor, orientado para adquirir novos clientes e reter os antigos objetivando sempre o lucro da empresa.

1.2 Endomarketing = Marketing Interno

Ambas as nomenclaturas servem para referir-se ao mesmo fenômeno, sem qualquer distinção técnica. Endomarketing como registrado por Bekin ou Marketing Interno como é conhecido internacionalmente são exatamente a mesma coisa.

Para Philip Kotler, Marketing Interno é como uma “tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores”⁹.

Os norte-americanos, Ahmed K. Pervaiz e Mohammed Rafiq¹⁰, criticam o distanciamento teórico das práticas existentes nas empresas. Para eles, tal situação se dá principalmente em virtude da ausência de um conceito unificado para o Marketing Interno. Nas palavras deles:

Despite the rapidly growing literature on Internal Marketing (IM), relatively few organizations actually apply the concept in practice. One of the main problems contributing to this is that there does not exist a single unified concept of what is meant by IM. There are a variety of meanings attributed in the literature as to exactly what IM is, what it is supposed to do, how it is supposed to do it, and who is supposed to do it. This variety of interpretations as to what IM constitutes has led to a diverse range of activities being grouped under the umbrella of IM. This diversity of interpretations and definitions in turn has led to difficulties in the implementation and widespread adoption of the concept. Most importantly, these problems create contradictions at the conceptual level with respect to defining the precise domain of IM, and make meaningful investigations of the concept more difficult.¹¹

⁹ KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

¹⁰ PERVAIZ K. Ahmed e RAFIQ Mohammed. *Internal Marketing: Tools and concepts for customer-focused management*. Oxford, Reino Unido: Butterworth Heinemann, 2002: p. 3.

¹¹ Apesar do rápido crescimento da produção científica em Marketing Interno (MI), poucas organizações aplicam efetivamente a teoria à prática. Um dos principais problemas que contribuem para tal fenômeno é o fato de não existir um conceito unificado do significado de MI. Existe uma ampla gama de definições propostas pela literatura acerca do que exatamente é o MI, sua finalidade, como gerenciá-lo e quem o deve fazê-lo. Essa variedade de interpretações levou ao agrupamento de diversas atividades correlatas sob o rótulo de MI. Ainda, tal diversidade de interpretações e definições têm trazido dificuldades para a implementação e a ampliação da adoção de tal atividade. Mais importante, esses problemas criam contradições no nível conceitual que busca delimitar o domínio preciso do MI, tornando pesquisas significativas para uma definição única mais difícil. (Tradução minha).

Para Leonard Berry¹², Marketing Interno é: “viewing employees as internal customers, viewing jobs as internal products that satisfy the needs and wants of these internal customers while addressing the objectives of the organization”¹³.

Ahmed e Rafiq¹⁴ definem que: “Internal Marketing is a planned effort using a marketing-like approach directed at motivating employees, for implementing and integrating organizational strategies towards customer orientation¹⁵”. Ou seja, segundo eles, o Marketing Interno tem a estratégia primordial de harmonizar os serviços internos objetivando melhorar a prestação de serviços aos indivíduos fora do sistema organizacional, ao mesmo tempo em que implementa melhorias nas relações no âmbito da corporação em si, gerando aumento dos lucros e criando um ambiente de trabalho mais produtivo.

1.3 Comunicação Interna ≠ Comunicação Empresarial

A comunicação interna é diferente de comunicação empresarial. A comunicação empresarial é o esforço de trabalhar toda a comunicação da organização. Maurício Tavares analisa da seguinte forma:

Comunicação Empresarial é a comunicação existente entre a “organização” (empresas privadas, empresas públicas, instituições etc.) e os seus públicos de interesse: Cliente interno ou funcionário da organização, fornecedores, distribuidores, clientes, *prospects*, mídia e sociedade em geral.¹⁶

A comunicação empresarial é dividida em três grandes estratégias bem definidas: a comunicação interna, a comunicação institucional, a comunicação de marketing e todos esses públicos de interesse, participam de todas as fases comunicacionais, chamada também de Comunicação Empresarial Integrada de Marketing.

¹² BERRY, Leonard apud PERVAIZ K. Ahmed e RAFIQ Mohammed. Op. cit., p: 4.

¹³ Enxergar os colaboradores (empregados) como consumidores internos, enxergar o trabalho como produtos internos que visam satisfazer as necessidades e desejos destes consumidores internos, ao passo em que satisfazem os objetivos da organização. (Tradução minha).

¹⁴ PERVAIZ e RAFIQ. Op. cit.: p. 10.

¹⁵ O Marketing Interno é um esforço planejado que se utiliza de uma abordagem a partir de princípios do Marketing em si que visa a motivação dos empregados para a implementação e a integração de estratégias organizacionais dirigidas a orientação do consumidor. (Tradução minha).

¹⁶ TAVARES. Op. cit.: p. 11.

Segundo Gaudêncio Torquato, a comunicação empresarial é um processo mais amplo, que objetiva provocar atitudes voluntárias por parte dos públicos para os quais a empresa se dirige. Engloba, portanto, todos os tipos de informações empresariais e as diferenças que aparecem entre os termos são menos quanto à natureza ou qualidade das mensagens transmitidas e mais quanto ao objetivo pretendido com elas.

1.4 Comunicação Empresarial ≠ Comunicação Institucional ≠ Comunicação Corporativa ≠ Comunicação Organizacional ⊂ Comunicação interna

As nomenclaturas Comunicação Empresarial, Comunicação Institucional, Comunicação Corporativa, Comunicação Organizacional são diferentes, cada uma tem seu significado e seu tempo na história, porém, elas todas tem uma coisa em comum: a comunicação interna. A comunicação está contida (⊂) em todas elas.

Margarida Kunsch faz uma análise sobre as terminologias usadas para determinar as comunicações e concluiu que:

“comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa¹⁷.

De modo geral entende-se que a comunicação organizacional compreende um *mix* de comunicação formado pela comunicação administrativa, interna, mercadológica e institucional, que articuladas e alinhadas entre si representam a comunicação integrada.

Kunsch acredita que o termo comunicação organizacional representa maior amplitude no aspecto das comunicações nas corporações e pode ser aplicada em qualquer tipo de empresa seja ela privada ou pública. Conforme a autora: "a comunicação organizacional compreenderia o conceito amplo do conjunto das

¹⁷ KUNSCH, Op. cit.: p. 149.

diferentes modalidades comunicacionais que ocorrem dentro das organizações, a saber: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica ou comunicação de marketing, a comunicação interna e a comunicação administrativa." (1999, p.75)

É por meio desta perspectiva que no contexto da comunicação a organizacional tem uma preocupação maior que vai além da simples comunicação, ela se interessa pelos aspectos sociais e ambientais da sua sociedade e, por conta disso está substituindo gradativamente a função da comunicação empresarial, por ser mais envolvente e menos contextualizada prendida em apenas comunicar.

A comunicação Organizacional trabalha como gestora estratégica com o objetivo de formação e manutenção da identidade, imagem e reputação da empresa transformando ela em um corpo único com as mesmas noções de visão, missão e valores. Uma das suas principais funções é administrar os fluxos de comunicação tanto interna quanto externa e alinhar estrategicamente a empresa entre seus diversos públicos. Infelizmente, esse planejamento só ocorre quando as organizações enfrentam situações de crise.

Sendo assim a comunicação empresarial e a comunicação corporativa, que são sinônimos, caracterizam-se como um conjunto de ações, estratégias, produtos e processos de comunicação de uma empresa com objetivo de reforçar a imagem da organização perante os consumidores. Elas envolvem todas as áreas que trabalham com a comunicação da companhia, alinhada sempre com os objetivos organizacionais.

Já a comunicação Institucional trabalha apenas com a imagem da empresa, como descreve Tavares: "conjunto de ações que visa divulgar informações aos públicos de interesse sobre os objetivos, as práticas, as políticas e ações institucionais da organização. O principal objetivo é construir, manter ou melhorar a imagem da empresa no mercado perante esses públicos¹⁸". Para Torquato a comunicação institucional objetiva conquistar a simpatia, a credibilidade e a confiança dos seus públicos e compara a prática com "lobby". Kusch adverte que a comunicação institucional implica em conhecer muito bem a organização, compartilhar seus atributos (missão, valores, filosofia e políticas), e não apenas uma simples divulgação institucional e de marcas.

¹⁸ TAVARES. Op. cit.: p.60

Diante disso, pode-se observar que são diversas as terminologias existentes e que devem ser compreendidas para sua correta aplicação. Entende-se desta forma então, que a comunicação interna é um dos braços da comunicação empresarial e organizacional com a função específica de orientar e transmitir para seu público interno informações e inculcar a política da empresa para todos os seus funcionários. É através desse instrumento que a empresa pode e deve orientar, treinar, sensibilizar, motivar e cativar seus colaboradores. A comunicação interna é uma porta aberta entre a cúpula e os trabalhadores. Por isso, a comunicação interna deveria assumir um papel preponderante nos momentos decisivos da organização. Principalmente em momentos de crise. Essa cumplicidade na defesa da organização só pode ser obtida, principalmente nos momentos de crise, quando existe diálogo e o empregado tem a sensação de pertencimento.

2 MOMENTO DE CRISE

Todas as organizações estão sujeitas a possíveis crises, sejam elas de pequenas proporções a grandes catástrofes. Para tanto é necessário que a empresa conte com uma estratégia bem definida para previni-la ou saná-la.

As crises corporativas tomaram outra configuração com o advento das mídias sociais e a democratização da internet, tornando-se importante para os relacionamentos empresariais. A comunicação acabou se tornando uma atividade exercida por qualquer emissor. Qualquer pessoa pode escrever na web sem compromisso com as regras jornalísticas, com a ética. Verdades e inverdades podem ser anunciadas sem a menor preocupação com o que está sendo informado. Isso significa que as corporações precisam estar prontas para verem suas marcas expostas nas páginas da internet.

Heródoto Barbeiro chega à conclusão que não há como breca a circulação de informações no mundo das redes sociais e, não havendo como fugir dessa realidade, cabe ao mundo corporativo entender como essa nova situação pode impactar nos seus negócios.

Não há como fugir dessa realidade, uma concentração gigantesca de adoradores e odiadores de marcas, produtos, nomes, serviços...É nesse mundo que as empresas globais e nacionais atuam. E para se ter poder não basta ter informação, é preciso comunicar¹⁹.

É nesse ambiente inóspito que as crises se propagam. “Uma vez lançado o bit, não é mais possível impedir que ele atinja o alvo, esteja onde estiver²⁰”, declara Barbeiro. Para o jornalista, não se sabe ainda muito bem se uma queixa propagada no ambiente online tem ou não credibilidade, mas não há dúvidas que ela possa sujar a reputação e a imagem.

Hoje as notícias permeiam com muito mais facilidade no meio online, informações restritas ao ambiente corporativo podem facilmente chegar à internet. Não há como impedir a propagação das notícias. São mudanças importantes que exigem uma conduta diferente das empresas. Segundo Barbeiro há uma necessidade de formatação de uma nova estratégia, “uma vez que a internet virou

¹⁹ BARBEIRO, HERÓDOTO. *CRISE E COMUNICAÇÃO CORPORATIVA*. SÃO PAULO, EDITORA GLOBO, 1ª EDIÇÃO – 2010 P. 19

²⁰ BARBEIRO, Heródoto. Op. cit.: p.20

tudo de pernas para o ar”. Para ele, diante das mudanças mundiais, a comunicação das corporações já está em crise. “É falsa a ideia de que uma empresa que não vende diariamente para o consumidor esteja imune aos ataques à sua marca e à sua reputação, com as imagináveis consequências em seus valores tangíveis e intangíveis²¹”, revela Barbeiro.

A sociedade exige cada vez mais transparência e honestidade das empresas, e é função da comunicação reforçar a credibilidade e admirabilidade da sua marca. Crises podem surgir tanto no espaço cibernético quanto fora dele e as empresas devem estar preparadas para o embate com informações sem procedência. Sendo assim, a melhor opção é sempre dizer a verdade. Para tanto exige-se planejamento, treino e estabelecimento de parâmetros do que é divulgável ou não.

Entre os novos desafios do século XXI está o combate a avalanche de informações sem embasamento, ética e compromisso com os cidadãos. A sociedade exige cada vez mais transparência e responsabilidade das corporações. Corresponder-se unilateralmente está *out-of-date*, pois comunicar é divulgar, e isso não é apenas privilégio dos acionistas, toda a comunidade interna e externa da empresa tem esse direito.

Integrar o colaborador é uma decisão estratégica, pois estimula a participação do empregado nas questões empresariais e indiretamente se cria uma simpatia do trabalhador pela a empresa que começa a enxergá-la como amiga.

Barbeiro diz que quem tem competência para ganhar dinheiro também deve ser competente para assumir os prejuízos retratados na crise²².

Crises precisam ser administradas. Boatos e comentários inverídicos precisam ser rebatidos com verdades e fatos, não com outros boatos. Barbeiro cita uma frase do magnata Warren Buffet que diz: “Se você perde dinheiro da empresa, eu poderei ser compreensivo. Se você prejudicar a reputação da companhia, eu serei impiedoso²³”. Ou seja, não há nada mais importante que a verdade que pode manter a imagem da empresa.

O filósofo Jurgen Habermas afirma que “a linguagem é o meio da razão”. O objetivo da comunicação é apontar o rumo ao diálogo. As crises dão sinais a todo tempo, avisando que estão ali e que em algum momento poderão aparecer e

²¹ BARBEIRO, Heródoto. Op. cit.: p.27

²² BARBEIRO, Heródoto. Op. cit.: p.70

²³ BARBEIRO, Heródoto. Op. cit.: p.70

balançar as estruturas da companhia. Estar preparado e pronto para discurso honesto e aberto ao diálogo contribui para que a empresa saia de uma crise sem danos.

Durante as crises, as pessoas se apavoram, perdem o controle e o equilíbrio. Uma das missões do gestor de crises é evitar o pânico. Segundo Francisco Viana, o que importa nas crises são as ações.

“O que importa é a verdade do presente, mas sem que se subestime a capacidade de essa verdade resistir ao choque do futuro e do passado. Todo o cuidado é pouco, mas o cuidado não deve ser a desculpa para a inércia. Ou para não se correr riscos calculados. Para alguma coisa correta, é imperativo que se crie o movimento. É fácil cair na armadilha da inércia. O trabalho do gestor de crise consiste em bani-la de cena”²⁴.

Viana também afirma que as empresas, nas crises, precisam voltar seus olhos tanto para dentro quanto para fora. Precisam ouvir as vozes de dentro e de fora da companhia. Na crise, vence não a empresa mais rica, mas a melhor estruturada aquela que confia nos seus valores e na verdade do seu discurso estruturado, que trabalha como equipe.

A comunicação interna surge como grande aliada nesse processo. Barbeiro utiliza-se de uma metáfora para explicar a importância dessa área:

“No caso da comunicação interna, as corporações dinamizam ou infectam seu ambiente de trabalho, e com isso os vírus e bactérias podem agravar ou iniciar crises que só são percebidas quando o paciente já está com quarenta graus de febre e a garganta inflamada. O custo de sair correndo atrás de uma solução é muito maior do que a das empresas que usam vitaminas na comunicação diária para manter o ambiente descontraído, camarada e com a presença de colaboradores w não de atralhadores que alimentam a rádio peão e envenenam o ambiente”²⁵.

O autor também apresenta o princípio PePa para justificar a relevância da comunicação interna. A sigla PePa significa “Primeiro as Pessoas, depois os Papéis”, ou seja, o colaborador pode ser uma contribuição importante para sua empresa. Conforme Barbeiro: “Uma melhor comunicação não conserta a crise ou

²⁴ VIANA, Francisco. *A Surdez das Empresas*. São Paulo: Ed. Cia Nacional, 2008. p. 68

²⁵ BARBEIRO, Heródoto. Op. cit.: p.132

modifica a realidade, mas pode mudar a sua percepção, o que é uma oportunidade de virar o jogo”²⁶.

Funcionários tratados de maneira digna. Empregados motivados e informados sobre o que acontece na sua empresa tendem a auxiliar sua companhia em momento de crise. De acordo com Barbeiro: “a comunicação e a gestão de crise se tornam essenciais quando se busca a perenidade de um negócio”²⁷.

Durante uma crise, há a necessidade de ações imediatas, mas o mais importante é compartilhar os aspectos e a situação com seus colaboradores. Descontentamento e falta de comunicação podem agravar a crise. Pessoas bem informadas e confiantes que estão fazendo parte daquele momento decisivo se engajam com determinação para superar qualquer tipo de desafio.

Em entrevista concedida ao portal da *Giornale Comunicação Empresarial*²⁸, o especialista em Comunicação Interna, João José Curvello conta que a comunicação, é vital para a própria existência organizacional. E é enfático ao dizer que não há organizações sem comunicação. Para ele as organizações são “sistemas de comunicação, sistemas em permanente conversação interna e com todos os públicos de interesse. Mesmo em silêncio, emitem discursos impregnados de informação e de significação”.

Curvello acredita que a comunicação interna faz parte de um conjunto de ações planejadas e pensadas estrategicamente. Ele conta que o objetivo da comunicação interna é ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de uma boa imagem pública. Para o especialista a comunicação é essencial para a superação de crises.

Na entrevista ao portal, Curvello é questionado sobre a função da comunicação interna em momentos de crise. O especialista respondeu dizendo que a comunicação interna é um processo inerente à vida organizacional, que precisa ser fomentado diariamente e não só em situações de risco, conflito ou crise.

Cada colaborador é, sim, protagonista do processo de comunicação de uma organização, pois cada ato, gesto, fala ou mesmo o seu silêncio

²⁶ BARBEIRO, Heródoto. Op. cit.: p.133

²⁷ BARBEIRO, Heródoto. Op. cit.: p.148

²⁸ <http://blog.acaocomunicativa.pro.br/2009/05/>

transmite discursos que serão recebidos, processados e interpretados pelos públicos com que interagem.

Uma comunicação interna eficaz é aquela que contribui para dar sentido à vida organizacional, que busca o equilíbrio entre as necessidades da organização e as de seus principais públicos e que mobiliza todos os segmentos de uma empresa para uma cultura de diálogo, inovação e participação. (<http://blog.acaocomunicativa.pro.br/2009/05/>)

Curvello conclui a entrevista analisando que é necessário manter relações transparentes e honestas com os diversos públicos da corporação. Diz que é importante disseminar a visão de que a comunicação é responsabilidade de toda a empresa, não apenas da área técnica ou de uma empresa terceirizada. Ele aponta que a colaboração e o compartilhamento de informações, em todos os níveis da organização podem evitar crises além de auxiliar como prosseguir quando ocorrer uma. Ele finaliza comentando que mais do que persuasão e controle, comunicação é essencialmente diálogo, participação e compreensão.

Uma empresa que não prioriza seu funcionário num primeiro momento de crise pode piorar sua situação criando espaço para ruídos e informações desencontradas. Durante uma crise o colaborador deve ser uma das prioridades. Passar informações sinceras e rápidas ajudam no funcionamento da máquina empresarial, afastando mais problemas. Este momento de insegurança pode se tornar um ambiente sólido e com abertura para lidar com os problemas.

Um gerenciamento de crise bem sucedido prioriza o trabalhador. Sendo assim, comunicação interna e o comitê de crise devem trabalhar em sintonia. Escolher os canais certos de comunicação fortalece os laços com a sociedade e com seus próprios funcionários. Uma comunicação eficiente e eficaz é vital para o enfrentamento da crise.

A comunicação interna está diretamente relacionada com a porção mais importante de uma organização. Por meio de coerência, verdade e abertura de diálogo, os empregados processam e se identificam muito mais com a empresa que trabalham. Ganham reconhecimento de formadores de reputação organizacional.

A ocorrência de uma crise interfere no processo econômico dela mesma. Não se pode trabalhar com improvisos e criar um clima de receio. Mostrar-se descontrolado ou se tornar incomunicável também agrava a situação.

Sem credibilidade e confiança nos valores da empresa, torna-se extremamente difícil sobreviver em tempos de crise, pois sem credibilidade é

impossível gerar confiança. Comunicar-se é a ferramenta vital para sobreviver. Crises são desafios. Indiferente do grau de problema que uma companhia enfrentou, curar cicatrizes é difícil. Nada volta a ser como antes. Talvez o tempo minimize a lembrança, mas ela estará sempre ali e a qualquer momento pode reaparecer. Como uma traição. Você pode até perdoar, mas na primeira discussão a história voltará a tona.

Os departamentos de comunicação interna são os mais preparados para fazer seguir adiante, ajudar a companhia a andar novamente, mesmo depois do abalo. É fundamental que os mais interessados (empregados) saibam o que está acontecendo, o que vai acontecer e possam junto com o corpo gerencial tecer soluções e mensurar o trabalho que deverá ser realizado daqui para frente.

2.1 Entrevista Especialista

Para embasar esta dissertação, o especialista em gestão de crise e comunicação, professor João José Forni, concedeu uma entrevista que serviu para completar os princípios desenvolvidos neste trabalho. A visão do professor Forni se sobressai, porque sua carreira profissional e acadêmica transitaram pelas duas vertentes focadas neste trabalho: foi gerente de comunicação interna em grandes corporações brasileiras e, nos últimos dez anos, pesquisa e trabalha consultoria e gestão de crises.

Apresentação:

O professor, jornalista, João José Forni, Mestre em Comunicação pela Universidade de Brasília (UnB), trabalha com gestão de crise desde 1999, e é um dos maiores especialistas do Brasil no assunto. Com um vasto currículo na área, comandou a comunicação do Banco do Brasil, durante vários anos, com passagens também por bancos privados, Empresa Brasileira de Infraestrutura (Infraero), Coordenação do Curso de Comunicação do UniCeub, além de consultorias e treinamentos para executivos de mais de 70 organizações públicas e privadas do Brasil.

O entrevistado também publicou diversos capítulos de livros, artigos, ensaios e entrevistas em revistas e jornais, todos com foco na gestão de crises. Desde 2007,

edita o site www.comunicacaoecrise.com, especializado em temas sobre mídia e gestão de crises.

Pergunta – Como uma empresa pode trabalhar com a comunicação interna durante uma crise? Qual a importância dessa área no período de crise?

Forni – Quando uma organização precisa enfrentar uma crise, principalmente se for de grandes proporções, um dos fatores mais importantes é como ela lida com seus stakeholders. No grupo de stakeholders mapeados para serem contemplados com informações, durante uma crise, existem alguns que são prioritários, entre eles os acionistas, os empregados e os clientes.

O empregado precisa ter toda a atenção e para ele deve ter um esquema especial de informação por todos os meios disponíveis. Hoje, com a velocidade da informação, o empregado fica sabendo de tudo pelas redes online. Mesmo empregados que estão em greve devem ser atingidos pela comunicação, nesse período de crise. Se a empresa se descuida, a crise vai chegar ao empregado com um discurso distorcido, construído por interlocutores errados ou pela mídia. A empresa não pode deixar que a versão da crise seja passada ao empregado por terceiros.

Um dos motivos principais por que os empregados merecem atenção, é porque as crises empresariais mexem com a autoestima dos colaboradores. Pode desmotivá-los e, com isso, agravar o clima interno, num momento em que a empresa, já fragilizada por algum acontecimento grave, precisa da motivação e do empenho de todos os empregados. Existe também forças antagônicas, como sindicatos, associações, que se aproveitam da crise para agravar os questionamentos sobre a organização, quadro de pessoal, salários.

Pergunta – É importante trabalhar os empregados, mesmo não passando por um momento de crise na companhia?

Forni – Sim, o processo de conquista, motivação e adesão dos empregados é permanente. Não é preciso aguardar um momento de crise para ter o empregado “nas mãos”, ou seja, merecer a confiança e o respeito deles de modo permanente. O

gestor inteligente passa para eles o sentido de “pertencimento” da organização, como forma de motivá-los a continuar produzindo e a defender a instituição.

O trabalho com os empregados é permanente, diário, contínuo e não apenas nos momentos conturbados.

Pergunta – O que uma organização pode fazer para conter uma crise?

Forni – O processo de gestão de crise tem três fases: a prevenção da crise, a gestão da crise, propriamente dita e o pós-crise. Para uma organização conter uma crise, se ela é inevitável, deve seguir alguns preceitos básicos, mas principalmente assumir o controle da crise; prestar informações transparentes a todos os stakeholders; ser rápida e eficiente na forma de gerenciar a crise e a versão da crise. Muitas vezes a versão causa mais estrago à organização do que a crise em si mesma; além disso, respeitar as pessoas atingidas e não esconder nada. Por último, se inevitável, punir os culpados. A sociedade exige que nas crises as corporações mostrem que assumiram o controle, têm responsabilidades para com o público e não fogem, estão trabalhando para compensar os prejuízos e irão punir os culpados.

Outro foco de crises são os boatos, a chamada “rádio peão”. Se o empregado não for bem informado, nos momentos de crise, ou na iminência de uma crise, o boato pode colocar todo o trabalho a perder. Acabar com os boatos, com um diálogo franco, aberto e sincero com os empregados facilita a gestão da crise.

Pergunta – Muitas empresas deixam de investir em comunicação interna. Dando maior importância para áreas como publicidade. Qual a opinião do senhor a respeito disso?

Forni – É um erro fazer grandes investimentos em publicidade e esquecer a comunicação interna. A publicidade realmente tem mais charme, mais exposição externa. A comunicação interna não aparece, passa despercebida do grande público. Mas até no atendimento evidencia-se a diferença entre empresas que têm um bom esquema de comunicação interna e aquelas que não têm.

Os investimentos em comunicação interna geralmente são cortados ou contingenciados, porque não têm o lobby de agências de publicidade, dos veículos

de comunicação e dos publicitários. Na hora em que a empresa precisa do colaborador, ele está desmotivado, porque foi esquecido pela diretoria. A área de imprensa e de comunicação interna acabam sacrificadas num esquema em que a publicidade se externaliza com mais apelo e ibope.

Mas uma empresa não vive sem comunicação interna. Não importa o momento, se de prosperidade ou de aperto financeiro. Público motivado supera crises e dificuldades. E dá bons resultados.

Pergunta – Comunicação é a principal ferramenta para conter uma crise?

Forni – Comunicação é um importante diferencial para conter uma crise. Talvez seja o principal, mas sozinha a comunicação não resolve a crise. Não adianta um eficiente sistema de comunicação se a organização não tiver liderança, não for rápida, não tiver soluções para resolver o incidente ou investigar a crise. Alguns autores acreditam que a mídia agrava a crise. Realmente, se não for administrada a relação com a mídia, a crise poderá se agravar. Entretanto, a comunicação com a mídia, embora importantíssima, não é o único pilar da gestão de crise.

Quando se fala em comunicação neste caso, entende-se todos os processos de comunicação com os diversos stakeholders. Não adianta também gerenciar corretamente a relação com a mídia, se os empregados, acionistas e clientes foram esquecidos. Eu preferiria dizer que o processo de comunicação nas crises é um dos principais instrumentos para fazer uma boa gestão. Mas não suficiente.

Pergunta – O senhor pode citar alguma empresa que passou por uma crise e não trabalhou sua comunicação interna?

Forni – Creio que os Correios, durante a CPI de 2005, se comunicou mal com seus empregados. A mídia assumiu o controle da informação e a empresa não foi capaz de internamente informar e convencer os empregados sobre o que estava fazendo. Com isso, gerou um quadro de desmotivação, baixa autoestima, redução da produtividade, enfim, um processo que afeta negativamente o clima interno.

Isso ocorreu também com outras organizações na área pública, como a Funasa, acusada em 2010 de licitações fraudulentas; a Receita Federal também,

nas denúncias de quebra de sigilo, não conseguiu informar os empregados e mantê-los atualizados sobre as investigações internas. Ficou para o empregado a versão da imprensa, que acusava a Receita de não ter controle sobre os sigilos. Isso foi muito ruim para a tradição e cultura da organização.

As telefônicas e empresas aéreas também são organizações que se comunicam mal nas crises. Os empregados não sabem o que está acontecendo e não sabem o que dizer aos clientes, porque não são informados do que as empresas fazem nesse momento. A forma como administram as crises é tão atabalhoada e confusa, que não dá tempo de informar os empregados. Resultado, agravamento da crise, porque os clientes não aceitam a passividade do atendimento. E a imagem dessas organizações, se já está desgastada pela própria crise, acaba definitivamente comprometida pelo péssimo atendimento no momento de crise.

4 COMO LIDAR COM A CRISE. REMEDIAÇÃO POR AÇÕES DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Baseado no esquema elaborado pela SnapComms²⁹, o plano a seguir aponta como lidar com a crise por meio da comunicação interna.

Comunicação Interna

Uma comunicação eficaz é a chave para reduzir impactos negativos de crise e, a partir dela, capitalizar as oportunidades que ela apresenta.

Porque a comunicação interna é importante durante uma crise

- **Os funcionários são os mais importantes “stakeholders” durante uma crise**

Uma má comunicação pode afetar todos os esforços de gerenciamento de crise. A falta de confiança dos funcionários pode prejudicar ainda mais a reputação da companhia. Tratar o funcionário como parte importante da empresa ajuda no trabalho de enfrentamento de uma crise.

- **Veja seus colaboradores como linha de frente**

Mantenha seus colaboradores informados, atualizados e envolvidos na organização sobre o momento de crise que está passando.

Boa comunicação com os colaboradores podem evitar uma crise

Crises parecem surgir do nada. No entanto, muitas vezes são o resultado de más práticas ou problemas que tenham sido latentes por algum tempo. A comunicação é importante nesse processo, seja para lembrar dos valores da empresa ou simplesmente falar sobre a saúde, segurança, política, etc. São pequenas ações que geram confiança, trazendo seus funcionários para perto, tornando-os “embaixadores” da companhia.

²⁹<http://translate.google.com.br/translate?hl=ptBR&langpair=en|pt&u=http://www.snapcomms.com/solutions/internal-crisis-communications.aspx>

Planeje com antecedência

Planejamento é importante em qualquer departamento. Estabelecer ordem e regras deve fazer parte de um plano de comunicação interna, pois é a chave para uma comunicação eficaz em qualquer momento em que a companhia esteja passando.

- **Estabeleça canais de comunicação de crise**

Durante uma crise é bom já estar preparado. No momento em que ela acontece é impossível se planejar, montar uma ação de crise e treinar funcionários. É no momento de calma que as ideias surgem com mais consistência e clareza.

- **Tenha uma série de canais de comunicação de crise disponíveis.**

Para se comunicar durante uma crise, é recomendado ter uma série de canais para alcançar toda a comunidade empresarial. Exemplos da SnapComms:

- ✓ **Mídia social para ouvir os funcionários**

As mídias sociais são uma boa maneira de trazer questões à tona. Embora possam criar trabalho, vão permitir que você mantenha uma aproximação com o público interno e responder as questões de seus funcionários, enxergar o que eles estão pensando.

Algumas organizações evitam a criação de canais de mídia social internamente, pois se preocupam em se transformar em um "balcão on-line de queixas". Esta pode ser uma preocupação válida. No entanto, você não pode desligar a insatisfação dos trabalhadores apenas por se recusar a ouvi-lo e muitas crises começam como pequenas chamadas problemas que as pessoas optaram por ignorar.

- ✓ **Configure o público-alvo de antecedência**

Direcionar a comunicação a grupos de funcionários permite aos trabalhadores especificar suas necessidades de informação.

✓ **Conectar as pessoas com antecedência e ajudá-los a colaborar**

É essencial montar uma equipe de gestão de crises para responder a ela rapidamente. Assim, se uma crise acontecer, a comunicação pode fluir de forma elaborada.

✓ **Mensagens**

Deixar elaborada e armazenada com antecedência diferentes mensagens para seu público interno é uma ação para rápida prevenção de crise, pois caso uma crise aconteça, você pode atualizar as mensagens relevantes e publicá-los a seus empregados em poucos minutos.

Quando a crise surgir

Decisões rápidas e precisas são fundamentais durante uma crise. Assim que as decisões estiverem tomadas e as mensagens concluídas, devem ser **enviadas imediatamente para os funcionários**. Não esquecer, que antes de comunicar para fora, deve-se comunicar para dentro. O colaborador em 1º lugar. **Uma comunicação aberta**, e em tempo útil para seus empregados, irá ajudar na construção da confiança e torná-los dispostos a representar a organização além de apoiar a forma como a empresa está lidando com a crise.

Comunicação face-a-face pode ser uma das maneiras mais eficazes de se comunicar durante uma crise. Reuniões de departamento tendem auxiliar no esclarecimento de dúvidas e preocupações e sugerir ideias. Esta também é uma ferramenta para estreitar a relação entre diretoria e funcionários.

A comunicação face-a-face permite **feedback**. Deixar o colaborador falar e responder as suas reivindicações são uma valiosa ação de comunicação interna - **ofereça respostas para as perguntas dos empregados**.

Um bom gerenciamento de crise deve **organizar o fluxo de informações**. Durante uma crise, os problemas podem ficar mais confusos se não houver um lugar aonde encontrar a informação correta. **Determinar o meio adequado** onde os

colaboradores podem retirar suas dúvidas permite que o funcionário note a comunicação sendo feita.

Manter as **mensagens *update*, curtas e simples** chamam e explicam mais sobre o que esta ocorrendo do que grandes discursos.

Os funcionários vão olhar para o seu gerente direto para obter informações sobre a crise, por isso, **gerentes diretos devem estar bem informados** pra esclarecer as dúvidas dos seus funcionários e estarem sempre abertos para responder a perguntas. A gerência tem papel importante na condução dos trabalhos durante a crise.

Uma crise pode ser um momento angustiante. Pessoas absorvem as informações de diferentes formas e em momentos diferentes, por isso, **repita as informações importantes regulamente**, usando uma variedade de canais.

Algumas crises colocam a saúde e segurança dos funcionários ao descaso. Evitar este risco deve ser prioridade. Até o momento em que se possa tranquilizar os funcionários, mostrando que a organização está tomando as medidas apropriadas para lidar com a crise.

Depois da crise

Volte para o *business* assim que puder. Comece a focar novamente nas estratégias empresariais e nas coisas importantes da organização para voltar a ativa. Porém, no período pós-crise é importante:

- ✓ Reconhecer como seus funcionários contribuíram durante a crise. Agradecer aos seus empregados pelo papel importante no momento de crise.
- ✓ Remover mensagens antigas que só servem para lembrar do momento turbulento que a organização passou.
- ✓ Foco deve estar no presente e no futuro, não o passado.

Aprender com a crise

Toda crise traz oportunidades para aprender. Portanto, tome um tempo para revisão. O que funcionou bem? E o que você poderia ter feito melhor? Use essas informações para refinar seu plano de comunicação interna. Reveja seus cenários,

atualize suas mensagens, e melhore os seus canais de comunicação. Planeje-se para a próxima.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho apresentou através de autores, exemplos e entrevista, como a comunicação interna pode auxiliar uma organização nos momentos de crise.

A análise desta dissertação chegou à conclusão que a opinião do público interno tem grande influência nas perspectivas do consumidor. Ela existe para atrair seu primeiro cliente: seus colaboradores internos, pois a imagem que o funcionário tem de sua empresa é a representação externa da empresa.

Em um ambiente que existe diálogo, existe também motivação para superar desafios e metas. Quando existe uma relação de confiança e de entendimento entre funcionários e diretoria, uma crise pode transpor obstáculos. Porém, isso só se consegue por meio de uma comunicação interna bem feita e de um gerenciamento de crise, trabalhado antes mesmo de acontecer uma.

A função da comunicação interna deve ser assimilada tanto por parte da cúpula quanto pelos funcionários envolvidos, pois caso contrário os programas criados podem ser avaliados como parciais ou apenas paliativos.

Desta maneira, deve existir um trabalho preventivo em relação à crise e ele deve fazer parte de um programa integrado com a comunicação interna.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBEIRO, Heródoto. Crise e Comunicação Corporativa. São Paulo, Editora Globo, 1ª Edição - 2010
- BEKIN, Saul Faingaus. Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso. São Paulo Ed. Pearson 2006 p. apresentação
- BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing: de A a Z. Porto Alegre: Ed. Dora Luzzatto, 2008
- CLEMEN, Paulo. Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões. Rio de Janeiro: Ed. Mauad, 2005
- DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk. Relações Públicas: Quem sabe, faz e explica. EDIPUCRS, 1ª edição, 2007, Porto Alegre, RS.
- DUNMORE, Michael. Inside-out marketing: How to create an internal marketing strategy. Londres, Reino Unido: Ed. Kogan Page Limited, 2002
- ESTRELLA, Charbelly; BENEVIDES, Ricardo e FREITAS, Ricardo Ferreira. Por Dentro Da Comunicação Interna. Tendências, Reflexões e Ferramentas. São Paulo, Editora Champagnat, 1ª Edição - 2009
- KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998
- _____. Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. Summus Editorial, 2ª edição, 2002.
- PERVAIZ K. Ahmed e RAFIQ Mohammed. Internal Marketing: Tools and concepts for costumer-focused management. Oxford, Reino Unido: Butterworth Heinemann, 2002.
- Publifolha (Ed.). Manual da redação: Folha de S. Paulo. Divisão de Publicações do Grupo Folha. São Paulo: Ed. Publifolha, 2001.
- QUIRKE, Bill. Making the connections: Using Internal Marketing to Turn Strategy into action. Hampshire, Inglaterra: Gower, 2008
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. Comunicação empresarial / comunicação institucional. Conceitos, estratégias, sistema, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Ed. Summus, 1986
- TAVARES, Maurício. Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática. São Paulo: Ed. Atlas, 2007: Prefácio

VIANA, Francisco. A Surdez das Empresas. São Paulo: Ed. Cia Nacional, 2008.

Publicação interna da Coordenadoria de Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero - Ano 3 - Nº 02 - Maio de 2005

REFERÊNCIAS *ONLINE*

<http://blog.acaocomunicativa.pro.br/2009/05/>

<http://translate.google.com.br/translate?hl=ptBR&langpair=en|pt&u=http://www.snapcomms.com/solutions/internal-crisis-communications.aspx>