

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO

FERNANDO HAHN BUENO

**A COMUNICAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE INCLUSÃO DE PESSOAS COM
DEFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES**

Porto Alegre
2012

FERNANDO HAHN BUENO

**A COMUNICAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE INCLUSÃO DE PESSOAS COM
DEFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de conclusão apresentado ao curso de graduação da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Relações Públicas.

Orientadora: Profa. Me. Ana Cristina
Cypriano Pereira

Porto Alegre
2012



FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública da monografia intitulada: A comunicação como instrumento de inclusão para pessoas com deficiência nas organizações, de autoria de Fernando Hahn Bueno, estudante do curso de Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas, desenvolvida sob minha orientação.

Porto Alegre, 13 de junho de 2012

Assinatura:

Prof^a. Ana Cristina Cypriano Pereira

Fernando Hahn Bueno

A Comunicação como instrumento de inclusão de pessoas com deficiência nas organizações

Trabalho apresentado ao Curso de Graduação da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas.

Data de aprovação: __/__/____

Banca Examinadora

Professora Dra. Helenice Carvalho

Professora Me. Denise Avancini Alves

Orientadora – Professora Me. Ana Cristina Cypriano Pereira

*Agradeço à Edna, por ser minha maior incentivadora, minha
motivação para buscar o melhor em tudo na vida,*

*Aos meus pais e irmãos pela pessoa que me tornei, pela
formação do meu caráter,*

*Aos meus companheiros na longa jornada da graduação,
sobretudo ao Diego e ao Eduardo, pela amizade construída,*

*À Professora Ana, que aceitou o desafio de me conduzir na
reta final da minha caminhada na UFRGS,*

RESUMO

Este trabalho estuda o papel que a comunicação interna pode exercer na inclusão de pessoas com deficiência no ambiente organizacional. Considerando que existe uma tendência de inserção deste público na sociedade, que resulta em uma ampliação de seu espaço no mercado de trabalho, além de legislação que lhes garante este espaço, considera-se que existe a necessidade de uma cultura de comunicação interna inclusiva, que busque contornar os obstáculos impostos pela condição da deficiência do empregado, tornando-o passível de ser alcançado pelas mensagens elaboradas e difundidas pela empresa. O estudo traz diversos aspectos relativos à comunicação interna, elencando-os de forma a serem relacionados com a problemática das pessoas com deficiência que, uma vez inseridas nas empresas, necessitam de ações que facilitem sua acessibilidade, nos mais diversos âmbitos, inclusive no comunicacional.

Palavras-chave: Comunicação, comunicação interna, deficiência física, inclusão, mercado de trabalho.

ABSTRACT

This paper studies the role that internal communication can play in integrating people with disabilities in the organizational environment. Given that there is a tendency of inclusion of these people in the society, which results in an expansion of its space in the labor market, we should also consider that there is a need for an inclusive culture of internal communication that seeks to overcome the obstacles imposed by employees' condition, enabling them to be reached by the messages developed and disseminated by the company. The study includes various aspects related to internal communication, listing them in order to be related to the problems of disabled people that, once inserted in the companies, require a series of actions to facilitate their accessibility in various areas, including in communication.

Keywords: Communication, internal communication, disability, impairment, inclusion, labor market.

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	9
2 – COMUNICAÇÃO	12
2.1 – COMUNICAÇÃO INTERNA	21
3 – AS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA	32
3.1 – AS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO	38
4 – METODOLOGIA DE PESQUISA	48
5 – OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA INCLUSÃO DO COLABORADOR COM DEFICIÊNCIA	50
6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
REFERÊNCIAS.....	62

1 – INTRODUÇÃO

Se existe um conceito amplo a ser estudado, é o da Comunicação. Toda linguagem, toda forma de interação, praticamente tudo que somos ou que fazemos comunica algo para os demais. Ao mesmo tempo, somos expostos a inúmeras mensagens diferentes, através dos mais diferentes canais, com os mais diversos objetivos. Normalmente, o termo é associado aos meios de comunicação social, o que não é incorreto, tendo em vista que, basicamente, o ato de comunicar, para ser executado, necessita fundamentalmente de um emissor, uma mensagem, um canal e um receptor.

A comunicação participou ativamente da formação das primeiras sociedades e está na gênese da evolução humana, na forma como as pessoas se relacionam, se agrupam e interagem. Cada pequeno grupo social que foi se estruturando com o passar dos anos tinha no ato de comunicar seu alicerce. Neste mesmo contexto, surgiram as primeiras organizações, ainda sem o aspecto de empresas, mas sob a forma de nichos de trabalho e convivência. Mais tarde, principalmente após a revolução industrial, o conceito de organização passou a ter outro sentido, sendo associado principalmente a empresas e instituições, nas quais as pessoas compartilham boa parte de seu tempo.

Em uma organização, a comunicação constitui-se em uma prática necessária para o bom desenvolvimento das atividades profissionais. A forma como transcorre, as ferramentas utilizadas e sua abrangência são decisivas para que se tenha um clima favorável dentro da organização, envolvendo os colaboradores nos propósitos estipulados pela gestão da empresa.

No que se refere às pessoas com deficiência, percebe-se que está em curso um processo gradual no qual estes sujeitos têm revertido um histórico de exclusão, segregação e de baixa escolaridade, o que as tem inserido no mercado de trabalho de forma sem precedentes. Em décadas passadas, era praticamente nulo o percentual de pessoas com deficiência exercendo algum tipo de atividade profissional formal. Contudo, embora lento e gradual, este quadro começou a mudar recentemente, na medida em que políticas públicas de reserva de postos de trabalho, aliadas a uma maior escolaridade da população como um todo e à queda de mitos quanto à capacidade da pessoa com deficiência de superar desafios e

demonstrar empenho e produtividade. Desta forma, passa-se a contar com um grupo diferenciado ante os demais, ocupando espaços cada vez maiores dentro das empresas, o que chama atenção para a necessidade de revisão de diversas políticas, como as de qualificação, segurança no trabalho, acessibilidade e, de comunicação interna, foco deste estudo.

Assim, é necessário que estes indivíduos disponham de ferramentas de trabalho adequadas, com o máximo de adaptação possível, de acordo com o tipo de sua deficiência e com a atividade a ser desempenhada. Além disso, é necessário que a organização esteja ciente que, uma vez que o funcionário com deficiência não venha a ser provido de todo o necessário para bem desempenhar suas funções, não há possibilidade de produzir conforme o esperado. Cabe a cada empresa avaliar se está dotando seu colaborador dos meios adequados de produção.

Já no que tange à comunicação interna, sabe-se que esta tem por objetivo primário manter os colaboradores cientes a respeito de informações valiosas para o bom desenvolvimento. Entretanto, ao considerar a questão da pluralidade de públicos que têm tomado espaço nas organizações, verifica-se a necessidade de tornar a comunicação interna um agente integrador, capaz de fomentar um melhor relacionamento destes indivíduos, entre si e com o local de trabalho. No texto, serão então elencadas ideias de implementação factível, possíveis de adoção por organizações de qualquer porte, porém capazes de ampliar drasticamente a capacidade de diálogo com colaboradores que, de outra forma, estariam privados do acesso a boletins e murais, em um cenário que contraria os princípios de amplitude que a comunicação interna deve manter.

A metodologia adotada, de revisão bibliográfica, permite utilizar reflexões já estabelecidas como embasamento para o trabalho. Por meio do pensamento previamente exposto pelos autores, busca-se traçar uma linha de raciocínio capaz de apresentar um texto conciso e bem estruturado, que facilite o entendimento de cada assunto apresentado.

O objetivo principal deste trabalho cuja leitura se inicia é o de trazer elementos novos para a comunicação interna, que passaria, assim, a operar como mais uma forma de inclusão de pessoas com deficiência no contexto das organizações. Como será mostrado, a organização tende a ganhar com uma maior diversidade entre seus quadros, o que torna o grupo das pessoas com deficiência um agente importante deste processo.

O primeiro capítulo dedica-se ao tema da comunicação, apresentando diversos aspectos desta, abordando seu contexto histórico e ainda o papel intrínseco ao profissional da área de relações públicas. Além disso, terá espaço uma breve caracterização de públicos, elemento cujo entendimento é fundamental para o bom trabalho por parte do profissional de comunicação. No mesmo capítulo, há ainda teorização acerca da comunicação interna, sua diferenciação ante ao conceito amplo de comunicação e os muitos fatores nos quais interfere no cotidiano de uma organização.

Na sessão seguinte, serão elencados diversos aspectos relativos às pessoas com deficiência, seu histórico de inclusão e a forma através da qual têm passado a ocupar espaço ativo na vida em sociedade e no mercado de trabalho. Também terão espaço caracterizações das deficiências abordadas, bem como peculiaridades de cada uma delas. Já no terceiro capítulo, há uma justificativa a respeito da metodologia de pesquisa adotada, utilizando como base pensamentos de autores considerados referência no tema.

O quarto capítulo, por sua vez, é o principal, abrigando a análise mais importante do texto, onde são apresentados elementos recorrentes de comunicação interna, bem como limitações que cada categoria de deficiência impõe ao indivíduo. Como resposta, são apresentadas ideias que buscam anular tais limites, levando até estes indivíduos, por meio de canais inovadores, as mesmas informações disponibilizadas aos demais colaboradores. Com isto, a comunicação interna torna-se mais abrangente, na medida em que públicos que, sabidamente estão à margem deste processo, passem a ser receptores das mesmas mensagens que a organização direciona para todos.

2 – COMUNICAÇÃO

Presente em todos os lugares, a comunicação é onipresente e está na gênese do ser humano. De certa forma, o ser humano já nasce se comunicando, como se, chorando, quisesse comunicar ao mundo sobre a sua chegada. A comunicação foi elemento chave no desenvolvimento da vida em sociedade, permitindo que as pessoas não vivessem isoladas, sem partilhar seu universo com os demais.

Bordenave (1994) crê ser através da comunicação que as pessoas trocam experiências, ideias sentimentos, relacionando-se como indivíduos interdependentes, influenciando-se mutuamente, para que, juntos, modifiquem o contexto, a realidade na qual estão inseridos. Tal afirmação define bem o que representa o ato de se comunicar para as pessoas. O autor vai além, acrescentando que, sem a comunicação, cada indivíduo viveria em um ambiente fechado em si mesmo.

Também tentando teorizar a comunicação, Berlo (1991, p. 13) afirma que “as pessoas podem se comunicar em muitos níveis, por muitas razões, com muitas pessoas, de muitas formas”. Mais de vinte anos depois, a afirmação continua atual e, possivelmente, se manterá por muito tempo. São tantas as possibilidades pelas quais a comunicação se dá, que não poderemos, neste estudo, visitar a todas.

Kunsch (2003, p. 161) afirma que “comunicação é um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informações”. Tal afirmação remete à conclusão de que, não obstante informar, comunicar é, principalmente, interagir. Não é suficiente enviar mensagens através dos canais disponíveis, é necessário que também existam *inputs* advindos do receptor da informação.

Com uma apresentação mais detalhada, J. Paulo Serra (2007), em seu Manual de teoria da Comunicação¹ apresenta a comunicação como sendo passível de ser apresentada a partir de cinco abordagens: (1) Tecnológica, onde podemos inserir todos os meios de comunicação de massa, além de toda a comunicação

¹ Disponível em http://www.livroslabcom.ubi.pt/pdfs/20110824-serra_paulo_manual_teorica_comunicacao.pdf

fomentada por meio de instrumentos eletrônicos. (2) Ideológica, onde o conceito de “sociedade da comunicação”, surgido nos EUA do pós-guerra é atribuído a Norbert Wiener, para quem a comunicação é simplesmente uma livre troca de informações; (3) Política, na medida em que atribui à comunicação um papel importante na tomada de decisões quanto a questões de interesse público; (4) Econômica, que se dá à medida que passamos a ter produtos da comunicação, tais quais livros e filmes, por exemplo, apresentados e negociados como mercadoria; (5) Por último, em uma conceituação mais vaga, a abordagem cultural da comunicação, onde esta é apresentada pelo autor como uma união de contrários, em uma cultura marcada pela dialética.

Difícil de ser teorizada nos mínimos detalhes, a comunicação sempre foi tida por muitos teóricos como algo plano, um fluxograma bem definido, onde cada etapa do processo desempenhava papel único. Em meados do século passado, por exemplo, Shannon e Weaver criaram modelo aceito por muitos anos, a chamada Teoria Matemática da Comunicação. Segundo esta teoria, toda comunicação segue o seguinte fluxo: Fonte > Transmissor > Canal > Receptor. Tal modelo prestou um bom serviço enquanto tínhamos definições lineares para tudo, não somente para a comunicação.

Encontrar o modelo mais adequado para a interface entre organização e públicos requer, muitas vezes, um grande trabalho de pesquisa, muita disposição e, sobretudo, muitos erros, até que se acerte. Kunsch (2003) afirma que a qualidade da relação entre organizações e seus públicos depende de programas e estratégias de comunicação que facilitem a administração deste relacionamento. Não há uma receita exata quando se fala sobre interagir com grupos diferentes entre si, porém podemos citar a adoção de um único meio para tentar alcançar a todos estes indivíduos pode ser apontado como um equívoco, haja vista a diversidade de interesses e intensidade de relação com a instituição em questão.

Entende-se, portanto, que a comunicação é chave para todas as recentes transformações ocorridas no mundo. Por ter acesso amplo à comunicação, ausente em décadas passadas, a atual geração vive em um contexto no qual as fronteiras já perderam muito do seu significado, visto o poder de disseminação de mensagens em tempo real que a Internet e o *broadcasting* em geral proporcionam. Além disso, o fato de haver maior acesso à informação faz com que as gerações atuais tenham, em relação a seus antecessores, maior capacidade de expressão de sentimentos e

opiniões. Considera-se, então, a comunicação uma prática, um fenômeno intrínseco ao ser humano, extremamente difícil de ser explicado ou categorizado.

O que se propõe com tal reflexão é expressar a crença de que, mesmo teorizada e conceituada das mais diversas formas com o passar dos anos, temos ainda na comunicação um agente capaz de imprimir mudanças de rumo em países inteiros, e mesmo de, indiretamente, alterar forças políticas preponderantes na geopolítica internacional. Littlejohn (1988) corrobora tal afirmação, alegando que a comunicação não deve ser vista como um ato singular, mas como parte de um processo constituído por inúmeros aglomerados de comportamentos. Por comportamentos, podemos entender as diferentes formas pelas quais a sociedade se comunica, a efervescência de possibilidades de difusão de ideias e informações.

É bastante comum entre as pessoas leigas a associação do termo comunicação aos meios pelos quais a mídia atua junto à sociedade. Rádio, televisão, jornal acabam sempre lembrados quando a ideia é falar sobre o ato de se comunicar. Tal correlação não deixa de ser correta, se tomarmos por base a Teoria Hipodérmica, a qual Wolf (1999) define como ligada cronologicamente ao surgimento das comunicações em massa, uma grande novidade durante o período entre guerras. Esta linha de pensamento toma como base justamente a mídia, apontando-a como responsável por difundir mensagens instantaneamente recebidas pelo grupo de receptores, que as interpreta e implementa seu conteúdo, normalmente concebido para difundir algum tipo de ideologia ou pensamento.

A referida tese, muito embora ainda válida, tem dado lugar a novos conceitos, na medida em que a mídia, na forma como conhecemos em nossa infância, no século passado, passa por uma grande virada, já que temos tido acesso a conteúdos ecléticos e variados entre si, desvinculados da mídia tradicional, esta normalmente ligada umbilicalmente a grandes conglomerados empresariais que, muitas vezes, acabam por difundir mensagens programadas² de acordo com seus preceitos corporativos.

Desde a década passada, quando a Internet passou a fazer parte da vida da maioria das pessoas, os blogs, sites de compartilhamento de vídeos e, mais recentemente, as redes sociais, tem revolucionado nossa forma de comunicar, possibilitando que cada pessoa seja produtora e reprodutora de conteúdos. Esta

² Como podemos ver na Teoria do Agendamento (COHEN, 1963, p.13)

revolução tem possibilitado que cada um comunique sua mensagem aos demais. Castells (2005, p.255) já fala da Internet como “um meio de comunicação, de interação e de organização social”. Ferramentas que, há dez anos não existiam ou não eram de amplo conhecimento, como Twitter, Instagram e Facebook tem repercutido bastante, sobretudo entre as novas gerações, habituadas à tecnologia desde a infância.

Acerca do advento da rede mundial como meio de comunicação, Pinho (2003) afirma que, durante a guerra fria e com o temor de que suas estruturas de comunicação fossem atacadas, os Estados Unidos desenvolveram um sistema que possibilitasse a troca de informações entre as suas diferentes instalações, sem que houvesse, porém, um ponto de controle central. A mesma rede, após alguns anos, passou a ser utilizada, primeiro por universidades e, mais tarde, pela população em geral. O mesmo autor (Pinho, 2003, p. 7) descreve a rede como uma “tecnologia emergente e promissora ferramenta de comunicação, a internet representa o mais novo instrumento que o profissional de relações públicas pode contar para o seu trabalho de influenciar positivamente os públicos de interesse de empresas e instituições”. Assim, não somente o profissional de RP ganha mais uma ferramenta de trabalho, como todo o *staff* das organizações, a partir do momento em que todo tipo de conteúdo passa a poder ser disponibilizado aos interessados.

Outro fator comunicacional, no caso pouco lembrado, porém não menos importante, versa sobre a comunicação não verbal, a forma pela qual emitimos mensagens, conceitos e pareceres por meio de sinais implícitos, gestos e expressões faciais, no caso das pessoas, ou por meio de símbolos e ícones, se pensarmos em um contexto mais amplo. Normalmente, esta comunicação se dá de forma involuntária, complementando a comunicação escrita ou verbal (Robbins, 2002).

Este tipo de análise costuma ser trabalhado principalmente por profissionais de recrutamento, que observam atentamente candidatos a emprego enquanto estes respondem a perguntas sobre si. Se nos detivermos a analisar todo o ambiente ao nosso redor, perceberemos que tudo é capaz de nos comunicar algo. Em uma reflexão isenta de paradigmas, percebemos que todo tipo de situação é capaz de transmitir uma mensagem. Toda interação entre indivíduo e ambiente envolve trocas constantes de informações, ainda que não haja qualquer tipo de mensagem ou conteúdo explícito.

É necessário entendermos que, por mais ampla que seja a ideia de comunicação, como visto no capítulo anterior, é pouco provável que, por meio único discurso, através de um único meio, uma organização seja bem sucedida em comunicar-se com todos os seus públicos-alvo. Andrade (1989) categoriza o público em três grupos distintos: Para o autor, os públicos são classificados em: interno, misto e externo, que se originam, respectivamente, dos funcionários e seus familiares, da clientela e espectadores, após o estabelecimento de um “diálogo planejado e permanente”, entre a instituição e os grupos que estejam ligados a ela, direta ou indiretamente. Neste excerto, o texto abordará a comunicação direcionada ao público interno.

De acordo com a caracterização dada por França (2001), é possível dividir o público – tratado no parágrafo anterior como receptor da informação – em quatro grupos: Essencial (autoridades em geral, colaboradores, acionistas, força de vendas, entre outros), Não Essencial (consultorias, imprensa, formadores de opinião, entre outros), Concorrentes (grosso modo, os demais *players* que atuam no mesmo nicho de mercado da organização) e Internacional (basicamente tudo e todos que tenham como base outros países). Uma vez percebidas tais diferenciações, sabendo-se com quem está lidando, é possível então trabalhar sobre as práticas que visem abranger cada um destes públicos.

Pinho (2003, p. 13) acredita que os públicos estratégicos para as organizações sejam, na verdade, a mídia, os consumidores, os investidores, a comunidade, o governo, os colaboradores e os fornecedores. Tal classificação coloca em grupos diferentes indivíduos que poderiam pertencer à mesma divisão, como investidores e colaboradores, a partir do momento em que os rumos da organização afetam diretamente sua vida profissional, e consumidores, colaboradores e comunidade, tendo em vista que, em boa parte das vezes, a comunidade na qual a instituição está inserida é o principal grupo consumidor de seus produtos ou serviços.

Numa abordagem que considera este entrelaçamento entre diferentes estratos de público, Kunsch (2003) sugere que a organização não deixe de atentar que o colaborador é acima de tudo um cidadão, com deveres e direitos inerentes a esta condição. Sobre isto, a autora afirma que “o público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado

será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa. Tudo dependerá da credibilidade que esta desperta nele”. (Kunsch, 2003, p. 159).

Fortes (2003) classifica o público em quatro grupos distintos entre si: interno (colaboradores diretos e indiretos e as pessoas a estes ligadas), misto (investidores e fornecedores, por exemplo que, apesar de terem vínculo com a organização, não participam ativamente de seu cotidiano), externo (basicamente formado pela comunidade na qual a organização se insere, seus competidores e todos os demais *stakeholders* com os quais ela se relaciona e que não se caracterizam como público interno nem como público misto) e, por fim, público em potencial (grosso modo, todos os estratos da sociedade com o qual a organização ainda não interagiu). Aqui, o autor caracteriza bem as diferenças que percebe entre os grupos, porém sem criar nenhum tipo aparente de hierarquia entre eles.

Robbins (2002) elenca cinco elementos como dificuldades primárias da comunicação, O primeiro deles, a filtragem, diz respeito à seleção, por parte do emissor, da mensagem adequada para ser emitida aos públicos. Depois, o autor menciona a percepção seletiva, processo no qual o receptor não se dá ao trabalho de absorver a integralidade da informação, armazenando somente o que lhe convém. Após, tem-se a sobrecarga de informação, situação na qual a mensagem do emissor apresenta mais de sete itens, número apontado por pesquisas como sendo o ideal. Já a defesa, por sua vez, ocorre em situações nas quais há um cenário de atrito entre emissor e receptor, os quais se reservam a reduzir os canais de interlocução. Por fim, há a linguagem, que consiste na abordagem e no mote a serem utilizados na mensagem direcionada ao público. Para auxiliar a organização a solucionar este tipo de contratempo, existe a necessidade de um profissional com bom trânsito entre os diferentes públicos, objetivo e com vocação para a solução de conflitos: o Relações Públicas.

Kunsch (1997, p. 20) relata que a área de Relações Públicas existe no Brasil desde os anos de 1950, quando a Companhia Siderúrgica Nacional, à época controlada pelo Governo Federal, levou a cabo a criação do primeiro departamento dedicado especificamente ao assunto. Na mesma década, foi instalado o primeiro curso regular de graduação, ministrado na Fundação Getúlio Vargas, no Rio de Janeiro, e sob supervisão da Organização das Nações Unidas. Analisando-se de maneira crítica, é possível inferir que trata-se de uma atividade com forte capacidade

de expansão, tendo em vista que, para efeitos de história, sessenta anos constituem-se em período relativamente curto.

Segundo Andrade (2003, p. 41), “São funções básicas de Relações Públicas: Assessoramento, Pesquisa, Planejamento, Execução (Comunicação) e Avaliação”. Estando envolvido em aspectos tão importantes dentro das organizações, os profissionais da área se notabilizam pelo amplo domínio das atividades de seu escopo, tendo em vista a complexidade de cada uma delas, bem como sua estreita relação com as demais. Já para Lesly (1996, p. 159), o RP é um profissional que demonstra grande versatilidade:

Os verdadeiros profissionais de relações públicas fazem de tudo – analisar, guiar, aconselhar, planejar, escrever, orçar, supervisionar fornecedores e artistas, fornecer serviços em geral e gerenciar as boas relações entre a direção, escalões mais baixos e públicos.

Wey (1986, p. 65) defende que “as atividades de relações públicas são um campo interdisciplinar representando, ao mesmo tempo, um instrumento da administração e da comunicação social”. Esta conceituação não é incorreta uma vez que, apesar de pertencer às ciências da comunicação, os profissionais de relações públicas, participam ativamente do planejamento estratégico das organizações, desenvolvendo um importante papel estratégico.

Sabemos que, primordialmente, o relações públicas participa ativamente da definição das políticas de comunicação organizacional voltadas a cada público. Nesse ângulo, refletindo sobre o papel do profissional de RP na maneira como as organizações se comunicam, Kunsch (2003, p. 143) adverte:

As relações públicas devem ajudar as organizações a se conscientizar de sua responsabilidade para com a sociedade. Elas têm de se lembrar disso e cumprir seu papel social, não se isolando do contexto onde se inserem, nem querendo usufruir da comunidade apenas para aumentar seus lucros.

É imprescindível, conforme se pode depreender, que as organizações não devam considerar que as comunidades nas quais estão inseridas somente devam auxiliá-las a alcançar o lucro, fornecendo mão de obra e consumo. Há ainda um grande desafio no sentido de gerar neste grupo um sentimento de que a corporação ali instalada trabalha de forma a permitir que todos prosperem de forma integrada. Seguindo esta linha de raciocínio, Fortes (2003 p.52) ressalta a importância do trabalho do profissional de RP, que, através de seu trabalho no planejamento

organizacional “viabiliza e legitima as ações implementadas”. Tais ações, segundo o autor, são no sentido de reconhecer os públicos com o qual a organização interage, estudando e executando formas de tornar tal interação mais profunda e proveitosa para os dois lados. De certa forma, é possível afirmar que todos os autores mencionados convergem no sentido de reconhecer o papel intrínseco às relações públicas na engrenagem comunicacional da organização.

É importante ainda ter em mente a grande diversidade existente entre as organizações. A esse respeito, Kunsch (2003) ressalta que “vivemos em uma sociedade organizacional, formada por número ilimitado de diferentes tipos de organizações, que constituem parte integrante e interdependente da vida das pessoas”. Considerando-se isto, somos levados a crer que a vida social está disposta em uma estrutura formada por organizações de diferentes tamanhos e nichos de atuação, o que reforça o senso de versatilidade do profissional da área. Esta capacidade que o RP possui de interagir com uma grande gama de públicos em situações diversas é lembrada por Pinho (1990, p. 27):

O esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada direta ou indiretamente.

Ainda versando sobre o papel do relações públicas na comunicação empresarial, sobre a necessária empatia que este profissional deve manter junto à organização e seus públicos, Nassar e Figueiredo (1995, p. 12) afirmam:

As várias linguagens utilizadas pela comunicação empresarial nem sempre têm o objetivo imediato de vender algum produto, mas funcionam como um instrumento de marketing para as empresas. Para exercer esses papéis, existem as áreas de Relações Públicas, da imprensa e do atendimento ao público diretamente. As iniciativas criadas por essas áreas, além de ter uma função significativa para as empresas, a inserem no contexto social, conquistam consumidores e a simpatia do público.

Conforme se pode concluir, o RP deve estar preparado para toda sorte de interação com qualquer dos públicos de interesse da organização na qual está inserido. Tal habilidade, intrínseca à profissão, faz com que seja uma das mais completas – e complexas – práticas.

A comunicação tem passado por um contínuo processo de metamorfose. Isto pode ser observado através da forma de interação principalmente entre as crianças,

que se dá de maneira impensável para pessoas de outras gerações. Nas últimas décadas, diversos tabus foram sendo derrubados, na medida em que, por viverem em uma sociedade com uma estrutura cada vez menos hierárquica, as pessoas foram tornando-se mais abertas, mais suscetíveis ao novo. Com a revolução feminista dos anos 60 e 70, a mulher, notadamente mais comunicativa e aberta ao diálogo, passou a influenciar de forma crescente os rumos da sociedade como um todo, fazendo com que todos passassem a transigir mais, comunicando-se melhor.

Segundo Lévy (2001), todos estes movimentos são resultantes do maior acesso das pessoas à informação, motivado pelo advento dos meios de comunicação eletrônicos de longo alcance, mais acessíveis que seus antecessores, os livros e jornais impressos, que exigiam do indivíduo um mínimo de instrução que o permitisse a leitura do conteúdo, ao passo que o rádio, o cinema e a televisão possibilitaram uma transmissão de mensagens a um público ao longo do século XX. Aliado a isto, atribui também as grandes mudanças da comunicação às melhoras contínuas e progressivas no nível de instrução das pessoas ao redor do mundo.

Outro elemento importante para a comunicação no último século foram as guerras. Na segunda guerra mundial, tanto nazifascistas quanto aliados usaram de propaganda para convencer suas nações de que a causa pela qual lutavam era nobre, ao passo que o outro lado flertava com o caos. Findado o conflito, a Guerra Fria nos mostrou todo o aparato comunicacional do qual os Estados Unidos dispunham, principalmente através do cinema: não é difícil identificar em filmes produções cinematográficas diversos elementos como lealdade e patriotismo, amplamente auto difundidos como valores da sociedade norte-americana. Machado (2003) acrescenta que a expansão e modernização dos meios de comunicação acentuou esta tendência, fazendo com que, cada vez mais, haja uma perda de identidade cultural por parte de países em desenvolvimento. Entende-se, assim, que há um processo de homogeneização de pensamentos, de modo que a identidade de cada grupo cultural é relegada a um segundo plano, em favor de um modo de vida sugerido pelos meios de comunicação.

Como mencionado, a sociedade se constrói tendo como base as diversas organizações que dela fazem parte. Cada uma destas organizações é uma estrutura viva, pulsante, dentro da qual os indivíduos se relacionam entre si e com o meio. Neste enquadramento de sociedade, pode-se incluir associações, instituições educacionais, entidades de classe, empresas, entre diversas outras formas de

agremiação. Adiante, porém, a reflexão se dará quanto aos aspectos da comunicação interna, tendo como plano de fundo o ambiente empresarial.

2.1 – COMUNICAÇÃO INTERNA

Dado no presente texto a definição de comunicação, volta-se o objeto de análise para a comunicação em seu âmbito nas organizações. Maximiano (2006) classifica organização como todo conjunto de recursos – sejam estes humanos, financeiros ou materiais – unidos sob um mesmo objetivo. Por comunicação organizacional, podemos entender os processos de comunicação que se deem dentro destas estruturas. Baldissera (2000, p. 169) classifica a comunicação organizacional como um “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”. Tal afirmação resume muito do que se pode dizer acerca da comunicação interna e a diversidade de conteúdos e formas pelas quais esta é capaz de se apresentar. Nesse contexto, o autor complementa, expondo sua convicção de que a comunicação organizacional “abarca todo fluxo de sentidos em circulação que, de alguma forma, diz respeito à organização”.

No âmbito da comunicação organizacional, Kunsch (1986) já nos indicava que os profissionais advindos das diferentes áreas da comunicação precisam desenvolver suas atividades de forma integrada, permitindo que, graças a uma união de habilidades, possam auxiliar a organização a cumprir sua missão e filosofia. Por sua vez, França (2001, p.9), consciente da importância do RP como estrategista, afirma que “a atividade de relações públicas constitui uma estratégia fundamental para o sucesso da empresa e o profissional que a conduz deve ser também um estrategista da comunicação e do relacionamento”.

Uma vez caracterizados os públicos, em diferenciação já exposta no presente texto, tratemos agora de analisar a comunicação em sua face voltada ao público interno. Nassar (2004) afirma que a comunicação interna é, sobretudo, representante do poder organizacional. Tal afirmação nos remete à ideia de que o profissional responsável pela comunicação na empresa deva estar ligado à cúpula da mesma. Kunsch (2003, p. 154), por sua vez, faz alusão à comunicação interna como sendo um “setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a

integração possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da mercadológica”. Tal afirmação faz sentido, a partir da premissa exposta já na denominação – interna – da área, que já explicita também seus objetivos, claramente delineados no sentido de abranger colaboradores e afins.

A autora defende ainda que é impossível, hoje em dia, imaginarmos que a comunicação interna pode ser uma espécie de ilha, onde a organização pode tentar influenciar seus colaboradores como bem entende. Sobre isto, ela afirma que “não se pode mais pensar em uma comunicação interna fechada e restrita ao institucional, mas composta de um conteúdo que leva em conta as interferências do ambiente externo” (Kunsch 2003, p.121).

Historicamente, a comunicação interna se vale de elementos já presentes na sociedade para uso como canal no diálogo com seu público. Desta maneira, adaptações de ferramentas de comunicação ditas clássicas, como jornais e revistas sempre tiveram destaque em empresas e órgãos públicos, que há décadas desenvolvem informativos impressos distribuídos periodicamente aos *stakeholders*, narrando suas versões dos acontecimentos da organização ou trazendo informações e novidades acerca do escopo de trabalho no qual atuam. Esta tendência foi detectada por França e Leite (2007), que afirmam que a trajetória da comunicação organizacional no Brasil remonta à década de 70, quando, ainda de forma incipiente, era marcada principalmente pela distribuição de jornais internos aos colaboradores das empresas.

Em contrapartida, Kunsch (1997, p. 213) faz uma ressalva quanto à simples categorização de comunicação interna baseada em veículos de alcance restrito:

Definitivamente, comunicação interna não é sinônimo de veículos internos de comunicação, como jornais, revistas, vídeos, intranets e murais. Esses, por sua vez, não poderiam ser caracterizados como de comunicação. Esta pressupõe retorno, diálogo, ouvir tanto quanto ou mais que falar, tornar o conteúdo comum a ambas as partes envolvidas. O modelo de mão única caracteriza-se pelo único objetivo de transmitir informações, sem criar oportunidades para o debate e a dialética.

Com isso, o que se conclui é que instrumentos de comunicação, por si só, não representam uma estratégia clara de diálogo com o público interno, o que é bastante necessário do ponto de vista estratégico. O canal, neste cenário, é menos importante que a mensagem transmitida, razão pela qual as organizações não

podem se limitar a instituir novos elementos de comunicação sem que haja um planejamento bem estruturado por trás da iniciativa.

Não é exagero afirmar que a comunicação interna vive hoje seu melhor momento, tendo em vista a vasta gama de possibilidades existentes, de canais pelos quais as instituições podem divulgar suas mensagens. Nunca houve tanto investimento em iniciativas comunicacionais voltadas aos públicos internos das organizações como são vistos hoje. O antigo mural afixado no corredor se reinventou, ganhou novas cores e *layouts* e hoje divide espaço com novas ferramentas, como televisões corporativas³, com transmissões via satélite ou internet ou blogs corporativos.

O termo blog foi, segundo Orihuela (2005, p. 99), utilizado pela primeira vez em 1997 por Jorn Barger, que o utilizou para “identificar um *website* baseado em conexões com breves comentários dispostos em uma cronologia”. Ainda segundo o autor, este tipo de formato veio a revolucionar a comunicação através da internet. Tal mudança se deu, inicialmente nas vias informais de comunicação para, mais tarde, passar a ser vista como uma ferramenta viável para utilização em ambientes corporativos.

Sobre esta ferramenta, Cipriani (2008, p.160) menciona que já é largamente utilizada nos Estados Unidos e em países europeus onde, segundo ele “grandes e médias empresas aderiram ou estão aderindo a esta nova forma de conversação com o mercado e com os funcionários”. Neste caso, podemos notar que o blog caracteriza-se como instrumento híbrido, demonstrando versatilidade ao servir tanto para interação com o público interno, quanto para o externo. Cabe, somente, ao gestor da ferramenta, saber endereçar de forma adequada os conteúdos específicos para cada um dos grupos.

Ainda no campo das ferramentas digitais, pegando-se como base grandes corporações, é bastante comum termos o uso indiscriminado do e-mail marketing como forma de comunicação. Notícias sobre a empresa, suas aquisições, seus acionistas e até mesmo listagens de aniversariantes do dia seguinte estão entre os conteúdos de maior fluxo nas caixas de entrada dos colaboradores.

Entretanto, esta profusão de mensagens acaba por gerar reação contrária ao esperado: fartos de tanto receber material de divulgação e, inseridos em uma rotina

³ Disponível em <http://culturaorganizacionalrpa.blogspot.com.br/2009/06/tv-corporativa.html>.

acelerada, os destinatários acabam simplesmente por arquivar ou mesmo apagar a maior parte destes e-mails sem ao menos dedicar alguns instantes para sua leitura. Acaba-se criando uma ideia de que estamos observando o advento de uma espécie de “spam corporativo”, para a qual França e Leite (2007) alertam, lembrando da necessidade de seleção prévia das mensagens enviadas aos colaboradores, para que não haja excesso de informação sem pertinência.

Levando em consideração a grande facilidade comunicacional proporcionada pela internet, Pinho (2003) expõe sua forte crença de que a mesma agiliza o fluxo de informações, servindo ferramenta de ligação entre colaboradores que estejam envolvidos em um mesmo projeto. Além disso, a internet fomenta o uso das intranets, redes locais disponíveis em grande parte das organizações, que restritas aos usuários internos dos sistemas de cada empresa, servem como instrumento seguro para a troca de materiais estratégicos, que não devem ser expostos para públicos externos. Por estar ligada diretamente ao relacionamento entre organização e colaborador, é comum que a área de comunicação interna esteja ligada ao departamento de Recursos Humanos das empresas. Esta ligação não chega a ser incorreta, tendo em vista que a corporação pode lançar mão de diversos recursos comunicacionais como forma de motivar seus funcionários, com vistas a otimizar a performance operacional dos mesmos.

A partir do advento da comunicação integrada como prática, o trabalho de comunicar-se com colaboradores, familiares, visitantes acionistas e todos os demais públicos de interesse tornou-se menos, linear, na medida em que os profissionais das diversas vertentes da comunicação social agregaram novos conceitos e ideias ao dia-a-dia das instituições.

Para Kunsch (2003, p.150), a comunicação integrada se resume da seguinte forma:

Convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensada e trabalhadas com vistas na eficácia.

No âmbito da comunicação interna, cabe ao RP de planejar e operacionalizar a mesma nas organizações, tendo em vista sua aptidão nata para tanto. Para executar de forma adequada as boas práticas de comunicação, o profissional da área deve ter uma visão sistêmica bastante acurada para, como visto anteriormente,

ser responsável pela forma como a empresa conversa com seus públicos, neste caso, o interno. Segundo Marchesi (2005, p. 47), é fundamental que o RP trabalhe em sintonia com os gestores da organização. Tal condição faz sentido, uma vez que, para o público interno, é essencial receber *inputs* por parte de seus superiores.

Tal pensamento é complementado por Teixeira (2006), que afirma que a comunicação interna deve auxiliar na tomada de decisões e na formação da imagem da organização. Desta forma, muitas vezes, os gestores das corporações enxergam na comunicação interna uma ferramenta menos lúdica, como estamos acostumados a encontrar, e mais operacional, na medida em que pode lhes ajudar a ganhar em produtividade. Além disso, quando passamos a analisar a comunicação interna sob o ponto de vista da cultura organizacional, temos de considerar aspectos que, para nós, oriundos da comunicação social poderiam passar despercebidos.

Patricia Bispo (2011)⁴, nos mostra que uma comunicação interna pode desencadear, entre outros problemas, o isolamento dos diferentes setores da empresa entre si, o que faz com que uma área não tenha visibilidade acerca dos projetos desenvolvidos pela outra, situação que compromete o desempenho da empresa de forma global. Outros pontos abordados pela autora como inerentes a uma comunicação interna deficiente são a questão da falta de *feedbacks* adequados aos colaboradores e a possibilidade de surgimento de rumores e boatos. Com relação ao primeiro ponto, a ausência de respostas quanto ao seu desempenho faz com que o funcionário só tome conhecimento de que não estava rendendo o esperado no momento de seu desligamento. Já sobre o segundo aspecto, quando não há o uso de canais eficientes de informação por parte da corporação, acaba-se criando um campo propício para a proliferação de boatos e rumores, que acabam tumultuando o ambiente, gerando incertezas e desconfianças, criando situações desagradáveis entre os colegas de trabalho.

Acerca disso, Kunsch (2003) salienta a necessidade, por parte do colaborador, em obter informações fidedignas a respeito da empresa. Porém, muitas vezes, não há pronunciamento formal a respeito do assunto de interesse, o que faz com que se crie uma espécie de rede paralela de informação informal. Na realidade,

⁴ Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Dicas/7438/10-indicadores-de-comunicacao-interna-ineficaz.html>

por estar altamente propensa a interpretações individuais, o que potencialmente pode distorcer a forma como a informação chega a cada indivíduo.

Segundo Gil (2001, p. 74) situações como a descrita acabam por gerar o que define como um “distúrbio ou deformação na fidelidade na comunicação de uma mensagem”. Considerando-se o expressado pelos autores, este tipo de comunicação deve ser um ponto de muita atenção por parte das companhias, uma vez que representa risco, pois acaba também, como visto anteriormente, por abrir espaço para que se estabeleça um ambiente de trabalho negativo.

Nassar e Figueiredo (1995) acreditam que, em uma organização moderna, é inconcebível um cenário no qual os gestores mitam informações a seus funcionários. Como visto, a desinformação generalizada quanto aos assuntos pertinentes à organização é temerária. Tal conclusão encontra abrigo na afirmação dos autores, que visualizam na falta de informação um problema a ser combatido.

Primordialmente, sempre fora papel da organização avaliar constantemente seus colaboradores, tendo em vista que há uma relação de poder explicitada no vínculo empregatício, onde a primeira se reserva o direito de dispor da vaga ocupada pelo segundo da forma como lhe aprouver, caso o mesmo não esteja apresentando a conduta ou os resultados que lhes eram expectados. Entretanto, principalmente no Brasil, com o advento de fatores como a economia em situação de relativa estabilidade e o acesso a educação de qualidade a dispor de cada vez mais pessoas, há uma tendência, ainda que incipiente, no sentido contrário.

No sentido de utilização da comunicação interna como ferramenta motivacional, Nassar (2004, p. 74) acredita que seja papel desta servir de canal para que “a administração torne comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, premiar e agrupar os integrantes de uma organização”. Conforme esta visão, a comunicação interna deve de fato propor-se a servir como meio de difusão de uma linha de pensamento. O autor ainda complementa, expondo sua convicção de que a gestão, bem como os valores a ela relacionados, sua visão e missão proporcionam meios para que a comunicação empresarial atue de forma eficaz.

Tradicionalmente, a cultura organizacional vigente em boa parte das empresas e instituições brasileiras não considera *feedback* de seus públicos como um instrumento prioritário de gestão. É bastante comum vermos as famosas caixas de sugestões, apontadas por Fortes (2003) como estratégicas, sendo usadas como

lixreira ou mesmo vandalizadas, numa clara demonstração de desinteresse por parte da organização no que tange à percepção de seus públicos a seu respeito e também por parte do público que, de certa forma, já demonstra o que acha da mesma através do tratamento dispensado aos meios de comunicação disponíveis.

Tal postura se constitui em grande equívoco, na medida em que a principal propaganda é a que se baseia em conteúdo testemunhal. É de senso comum que qualquer organização, independente do ramo de atuação ou do controle societário, trabalha de forma a manter-se rentável ou ao menos operante. Sendo assim, qualquer tipo de detrator deve receber a devida atenção, conforme corrobora Ramos (2004, p. 24), que afirma que “estes públicos tornam-se os melhores divulgadores da instituição. Sua satisfação e a comunicação boca-a-boca favoráveis atingem outros, tornando fácil atrair e atender maior número de pessoas”.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Chiavenato (1994) acredita que o clima organizacional seja elemento capaz de influenciar na motivação, desempenho e satisfação no ambiente de trabalho, haja vista que as pessoas tem, por hábito, manter expectativa quanto ao retorno de suas ações. Quando correspondidas tais expectativas, há um processo que gera maior motivação no colaborador. Disseminar motivação e sensação de pertencimento entre os públicos internos tem se tornado comum. Hoje, não somente os colaboradores passam por avaliações, como também as empresas. Anualmente, publicações voltadas ao mundo dos negócios se dedicam a colher impressões de dezenas de trabalhadores ao redor do país em uma grande e completa pesquisa que busca avaliar as credenciais da organização para enquadrá-la em uma seleta lista das melhores empresas para se trabalhar.

A entidade internacional *Great Place to Work*⁵, dedica-se somente à aplicação deste tipo de pesquisa. Através desse tipo de iniciativa, temos um fenômeno interessante: a comunicação interna passando a interferir na reputação externa de uma organização. Quanto melhor listadas nos índices publicados nas revistas, mais atrativas as empresas se tornam entre os profissionais mais capacitados, tendo em vista que, com a tão propalada estabilidade econômica, vemos indivíduos bem qualificados praticamente escolhendo onde trabalhar. Este movimento foi captado por Campello e Oliveira (2004), para quem o clima organizacional é elemento

⁵ No site <http://www.greatplacetowork.com.br> é possível encontrar informações sobre a metodologia utilizada no desenvolvimento das pesquisas. No Brasil, a GPTW elabora *rankings* de melhores empresas para se trabalhar para as revistas *Época* e *Amanhã*.

importante na busca por quadros eficientes, capazes de agregar valor à corporação, tornando-a mais forte na busca por seus objetivos, e reforçado por Castelli (2006, P. 123), que complementa:

É importante que a empresa seja avaliada também do ponto de vista dos colaboradores. Afinal, eles também são clientes, na ótica dos processos. Além disso, a excelência dos serviços prestados aos clientes externos depende da moral e da motivação dos clientes internos, até porque, para que haja clientes felizes, é preciso que haja colaboradores igualmente felizes.

Assim, é fundamental manter uma boa reputação junto a este público, reputação esta baseada na percepção dos próprios responsáveis pelo rumo da instituição: o público interno. Nesta linha, Scroferneker (2007) crê que, uma vez que a organização proporcione uma atmosfera agradável de trabalho, há uma tendência de maior interação e diálogo interno, o que acaba fomentando a comunicação interna. Baseando-se na percepção da autora, é coerente relacionar comunicação interna com clima organizacional, tendo em vista que são fatores intimamente ligados, o que é facilmente perceptível em qualquer breve análise.

Spector (2005) define satisfação no trabalho como a relação estabelecida entre colaborador e ambiente de trabalho, o que inclui não somente estrutura física e material como também a atividade desempenhada. Antigamente, a análise do grau de satisfação do empregado com a organização na qual está inserido levava em conta somente pontos relacionados ao aspecto material, desconsiderando aspectos bastante relevantes, como cultura organizacional, benefícios e comunicação. Hoje, sabemos que estas variáveis tem importância equivalente ao ambiente físico oferecido aos funcionários.

Conforme Dutra (2002), o colaborador tem maior percepção de pertencimento à organização quando os valores e objetivos desta convergem com os seu ponto de vista pessoal, em uma relação na qual o envolvimento pessoal com o negócio da empresa depende menos do salário e mais do quanto o funcionário se percebe inserido no contexto da companhia. Zanetti (2006, p.45), por sua vez, define esta relação como senso de pertinência, Segundo o autor, os “funcionários gostam de sentir que fazem parte da história da empresa, que estão juntos construindo algo grandioso”. Além disso, expõe sua visão de que a comunicação é um elemento capaz de reforçar este senso de pertinência, visão compartilhada por Corrado (1994), pra quem a comunicação interna deve ser usada como fator de geração de

identidade do colaborador com a companhia, potencializando o comprometimento dos mesmos com os resultados empresariais a serem alcançados.

Uma das vantagens de manter viva no colaborador a estima por pertencer ao quadro da organização é a questão do valor que o indivíduo dá à empresa. É importante ressaltar que, em um cenário ideal, o empregado sintá-se à vontade o suficiente para desenvolver um senso crítico que lhe permitiria vislumbrar aspectos que possam ser melhor desenvolvidos no ambiente empresarial, em aspectos operacionais, de benefícios e, porquê não, de comunicação, retroalimentando a organização com informações valiosas que possam ser utilizadas no sentido de aprimorar processos, criando possibilidades para uma melhor performance empresarial e para um clima interno mais favorável.

Sobre este fluxo de informações na direção cliente-organização, Gaither e Frazier (2002) acreditam que quem determina o grau de qualidade de produtos e serviços não são as empresas, mas sim seus consumidores, na medida em que a qualidade é uma percepção do cliente e envolve o nível em que suas expectativas quanto ao que está adquirindo são atendidas. Pode-se utilizar tal afirmação para analisar a relação das corporações com seu público interno, levando-se em consideração que o público, no caso colaborador da empresa paga, através de sua força de trabalho, por uma compensação que não envolve somente a remuneração referente a cada mês de atividade, mas engloba fatores como qualidade de vida e ambiente organizacional.

Até alguns anos, grandes empresas de serviços, como telefonia e eletricidade eram públicas e monopolistas, ou seja, não havia por que se preocupar com a opinião de ninguém, já que seus clientes não tinham outra opção de fornecimento e seus colaboradores, na maioria das vezes, estavam apegados demais à estabilidade no trabalho para emitir qualquer parecer. Ainda hoje, encontra-se clientes que, há tanto tempo utilizando os serviços de uma mesma empresa, como de telefonia, por exemplo, ainda se referem à prestadora de serviços por suas denominações antigas, a maioria das vezes do tempo do modelo estatal.

Já entre pequenos prestadores de serviço, predominantemente empresas familiares, bastava a opinião dos donos, suficiente para definir ou alterar o planejamento organizacional. Este contexto pode ser apontado como um dos responsáveis pelos grandes índices de micro e pequenos negócios que encerram suas atividades ainda nos primeiros anos de atividades. Sem saber como utilizar o

importante capital do qual se trata a opinião de seu cliente, estas operações vão a pique, levando junto, muitas vezes, todas as economias de empreendedores inexperientes. Sobre a falta de cuidado de grande parte das pequenas empresas com seu público interno, Barboza (2011, p. 168) explica que há, na verdade, uma forte tendência de que estas não estejam, necessariamente, profissionalizadas:

Muitas das micro e pequenas empresas surgem de forma não planejada. O que acontece é que o profissional, já exercendo sua função como empresário, começa a crescer e chega a tal ponto de precisar formalizar o seu negócio. Isso é bom por um lado, porque é sinal de que há crescimento da movimentação de capital, mas, por outro lado, pode ser ruim, pois a companhia não criou um conceito de gestão empresarial.

Hall (2004, p. 132) aponta que “as estruturas organizacionais, com seus tamanhos variáveis, sofisticação tecnológica e graus de complexidade e formalização destinam-se a ser ou evoluir para sistemas de utilização de informações”. Refletindo-se sobre isso, pode-se inferir que a estrutura de uma organização pode interferir na forma como a comunicação interna é delineada. Thayer (1976, p. 216) vai mais longe, afirmando que “a estrutura e os procedimentos convencionais da organização em si podem ser fonte de barreiras significativas para a efetiva ou eficiente disseminação de informações”.

Desta forma, o autor compartilha de sua percepção acerca da estrutura organizacional como agente capaz de fomentar ou de desencorajar as boas práticas da comunicação interna. O que ambos os autores mencionados concordam é que, cada organização, a partir de suas particularidades, possui um *modus operandi* comunicacional. Por isso, elementos que funcionam muito bem em companhias de grande porte talvez não sejam adequados para utilização em micro empresa.

Sem dúvida, é necessário às corporações, estarem bem informadas quanto ao entendimento de seus colaboradores quanto ao atendimento de suas necessidades. A afirmação é defendida por Chiavenato (1994, p. 53), que afirma que “o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, elevando o moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades”. Assim, é possível concordar com a pertinência das mencionadas avaliações das empresas pelos colaboradores.

Por fim, entende-se que a comunicação interna é parte de qualquer estratégia organizacional bem sucedida, visto o grande potencial que apresenta, sendo elemento capaz de desencadear diversos processos positivos, como ganhos em

motivação e integração entre os colaboradores. No entanto, há de se estar atento ao fato de, atualmente, mais grupos de interesse específico estarem inseridos nas organizações, pensamento complementado por Duarte (2002), que acredita que a comunicação organizacional ganha necessidades cada vez mais complexas. Adiante, o presente texto tratará acerca de um dos principais grupos mencionados, o dos deficientes físicos, cada vez mais presentes nas empresas, bem como os esforços necessários à comunicação no sentido de bem interagir com estes indivíduos.

3 – AS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

Segundo o último Censo Demográfico oficial realizado pelo Instituto de Geografia e Estatística - IBGE no Brasil, de 2010, existem hoje cerca de 45 milhões de brasileiros vivendo com algum tipo de deficiência (IBGE, Censo 2010), o que representa 24% da população do país. Por definição, a lei brasileira responsável pela reserva de vagas em concursos públicos define como deficiência “toda perda ou anormalidade de uma estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica que gere incapacidade para o desempenho de atividade, dentro do padrão considerado normal para o ser humano”, conforme conceituado pelo Ministério do Trabalho e Emprego⁶.

Segundo Gil (2002), as deficiências se dividem entre físicas, sensoriais ou intelectuais. Além disso, podem ser classificadas como congênitas ou adquiridas, por consequência de algum trauma físico ou doença. A interferência que esta condição exerce sobre a capacidade produtiva de cada indivíduo é variável, podendo se limitar somente à sua forma de interagir com o ambiente no qual se insere ou ainda ser mais forte, levando-o a necessitar de auxílio de outras pessoas mesmo para desempenhar atividades simples.

Conforme o artigo número dois da Convenção das Nações Unidas sobre os direitos das pessoas com deficiência, da qual o Brasil é signatário, “comunicação abrange as línguas, a visualização de textos, o braile, a comunicação tátil, os caracteres ampliados, os dispositivos de multimídia acessível, assim como a linguagem simples, escrita e oral, os sistemas auditivos e os meios de voz digitalizada e os modos, meios e formatos aumentativos e alternativos de comunicação” (ONU, 2008). Acerca deste do disposto e, na ausência de uma regulamentação específica no Brasil, é possível afirmar que, em inúmeros aspectos, o direito do deficiente à comunicação tem sido desconsiderado.

Observando o texto da convenção, é possível encontrar uma série de pressupostos no sentido de equiparar a qualidade de vida de uma pessoa com deficiência à de uma pessoa não deficiente. No vigésimo primeiro artigo da

⁶ Disponível em http://www3.mte.gov.br/fisca_trab/inclusao/lei_cotas_2.asp

Convenção das Nações Unidas sobre os direitos das pessoas com deficiência⁷, fica estabelecido a “provisão, para pessoas com deficiência, de informações destinadas ao público em geral, em formatos acessíveis e tecnologias apropriadas a diferentes tipos de deficiência, em tempo oportuno e sem custo adicional” (ONU, 2008). Baseando-se nesta premissa, associada à mencionada anteriormente, pode-se concluir que há um longo caminho a ser percorrido no âmbito da plena inclusão dos indivíduos com deficiência na sociedade, se analisarmos sob o ângulo da comunicação e do acesso à informação.

Ainda quanto à referida convenção, no que diz respeito à interação com esferas legais, é necessário que haja aceitação e facilitação, em trâmites oficiais, do uso de línguas de sinais, braile, comunicação aumentativa e alternativa, e de todos os demais meios, modos e formatos acessíveis de comunicação, escolhidos pelas pessoas com deficiência. Se considerado o fato de não haver grande divulgação acerca do texto supramencionado, é aceitável concluir que não haja, por parte da maioria das pessoas, um amplo conhecimento quanto a estas proposições que, sobremaneira, facilitariam uma maior inclusão social das pessoas com deficiência.

No Brasil, uma forte adversidade enfrentada pelas pessoas com deficiência provém da forma como as cidades se estruturaram. O crescimento desordenado, fruto de um planejamento urbano ineficiente transformou as ruas em armadilhas para usuários de cadeiras de rodas, bengalas e muletas. Sinalização inadequada, piso irregular e ausência de rampas são fatores altamente perigosos para quem depende de auxílio para se locomover. Omote (2003) chama atenção ao afirmar que a deficiência, por si só, é relativa, interpretada sempre a partir da ótica do grupo predominante. Por isso, é possível inferir que, fosse a sociedade majoritariamente formada por pessoas com dificuldades de locomoção, haveria, por certo, um panorama diferente.

Outro fator digno de atenção é a questão da grande diferenciação existente entre os diversos tipos de deficiência. Surdos, por exemplo, segundo Vigotsky (1997), apresentam dificuldades ao interagir com pessoas ouvintes, uma vez que, a surdez está normalmente, associada de mudez, haja vista que o processo no qual as pessoas aprendem a falar inicia-se na infância, justamente através da audição, onde a criança começa a falar de acordo com as palavras que escuta. Isto explica,

⁷ Disponível em <http://www.assinoinclusao.org.br/downloads/convencao.pdf>

por exemplo, o porquê de segundo o autor, haver grande dificuldade por parte do surdo em se enquadrarem no método tradicional de aprendizado, baseado, principalmente, na leitura e na audição, fazendo com que pessoas deste grupo necessitem muitas vezes de escolas especiais.

Entretanto, o mesmo Vigotsky (1997) acredita que este distanciamento em relação às salas de aula convencionais possa ser prejudicial ao aluno, que deixa, assim, de trocar experiências com colegas ouvintes e falantes, o que pode resultar em consequências para toda sua vida em sociedade. Existe, ainda, entre os surdos, uma ideia bastante arraigada de que não sejam deficientes, uma vez que são capazes de se comunicar, seja através da leitura e escrita, sejam por meio de linguagem própria⁸.

Com relação aos cegos, trata-se de um grupo com particularidades ainda mais acentuadas. Segundo Vigotsky (1997), algumas sociedades antigas possuíam uma crença de que os cegos possuíam poderes místicos sobrenaturais, o que lhes conferia certo destaque social. Porém, na idade média, sob forte influência do cristianismo, a pessoa com deficiência visual deparou com um novo panorama, no qual era tido como indefeso e totalmente incapaz, cenário que perdurou até meados do século XVIII, época da qual se tem registro das primeiras iniciativas de educação especial para cegos

Além disso, ainda hoje é comum pessoas acreditarem que o cego compensa o fato de não enxergar com o aguçamento de outros sentidos, como a audição. Vigotsky (1997, p. 76) refuta esta teoria, afirmando que não existe uma “compensação fisiológica direta do defeito da visão, mas uma compensação sociopsicológica que segue um curso muito complexo e indireto, sem substituir a função suprimida nem ocupar o lugar do órgão insuficiente”. Ainda quanto a este grupo, historicamente, sua única forma de comunicação foi através da interação verbal, uma vez que, impossibilitado de ler, o indivíduo também não seria capaz de

⁸ Cada país possui sua própria linguagem de sinais, baseada no idioma falado. A Língua Brasileira de Sinais, mais conhecida por seu acrônimo Libras, foi desenvolvida tendo como base a linguagem de sinais francesa. Neste tipo de linguagem, os gestos não se limitam a reproduzir as letras do alfabeto falado. Existem também gestos que reproduzem verbos ou sentimentos. Maiores informações acerca da Libras podem ser obtidas através do sítio <http://www.libras.org.br/libras.php>

aprender a escrever. Porém, com o advento da escrita em Braille⁹, desenvolvida na França, no Século XIX e baseada em um sistema de seis pontos – três de altura por dois de largura – no qual as letras são representadas por combinações em relevo destes pontos, as quais são decifradas com o tato através da ponta dos dedos.

No que se refere as pessoas com deficiência física, pessoa dependente de cadeira de rodas para locomoção, pessoas que utilizam muletas ou que possuam anomalia em algum membro ou ausência deste, trata-se de grupo bastante heterogêneo, considerando-se as inúmeras possibilidades de trauma que tenham causado a deficiência. No caso dos cadeirantes, este tipo de condição é causado por algum tipo de trauma ou ferimento a coluna vertebral, responsável pela sustentação do corpo humano. Uma vez privado abruptamente da possibilidade de caminhar, o indivíduo passa, segundo Kovács (1997, p. 107), por três estágios. No primeiro, há um misto de negação e experimentação da nova condição. Após, há uma busca por minimizar o problema causado pela perda de mobilidade e, por fim, um aprendizado sobre como conviver com a sensação de angústia causada pelo incidente e pela nova condição.

Ainda segundo Kovács (1997, p. 107), esta é uma fase delicada, quando o novo deficiente se depara com muitos questionamentos. O autor (1997, p. 106) crê também na necessidade de se estabelecer, nos ambiente no qual este indivíduo está inserido, uma dinâmica sólida de apoio, para que todo este processo seja o menos traumático possível, diminuindo a estigmatização da deficiência pela própria pessoa.

Fiorin (1990, p.55) aborda a questão do estigma, problema que ronda o sujeito com deficiência, levando-o, em muitos casos, a uma resignação quanto a uma presumida inferioridade:

A sociedade transmite aos indivíduos – com a linguagem e graças a ela – certos estereótipos que determinam certos comportamentos. Esses estereótipos entranham-se de tal modo na consciência que acabam por ser considerados naturais.

⁹ Embora possibilite a leitura em um sistema tátil de aprendizado relativamente parecido com o da leitura convencional, o braile depende de impressoras e máquinas de escrever de custo elevado, o que acaba dificultando uma maior difusão do método. Maiores informações podem ser obtidas no sítio <http://www.braillevirtual.fe.usp.br/pt/index.html>

Em suma, o que o autor argumenta é que, como resultado de muitos anos de preconceitos sofridos, muitos indivíduos com deficiência desenvolveram uma crença de que a situação na qual se encontram deve ser aceita, que seu papel na sociedade passa ao largo de uma participação efetiva na vida social. Com isso, criou-se um histórico de distanciamento entre a pessoa com deficiência e a estrutura educacional, produtiva e social.

Sobre este distanciamento no que se refere à educação, vários autores discutem o baixo grau de qualificação profissional apresentado por muitas pessoas com deficiência (NASCIMENTO; MIRANDA, 2007, ARAÚJO; SCHMIDT, 2006, SASSAKI, 2006). Durante muitas gerações, este grupo social foi deixado à parte do desenvolvimento econômico e social, ficando, muitas vezes, dependente da ajuda de familiares ou do governo para seu próprio sustento. Outro caminho muito comum para estas pessoas foi o do subemprego, desenvolvendo atividades da economia informal, tais como o artesanato, e o microempreendedoríssimo, com muitos indivíduos trabalhando como camelôs ou vendedores ambulantes, sobretudo nas grandes cidades.

Caiado (2008, p. 2) corrobora tal afirmativa, acrescentando:

Ao se tomar como exemplo a educação, verifica-se que dentre as pessoas com deficiência, consideradas com limitações mais severas, o percentual de indivíduos sem instrução é de 42,5%, enquanto para o grupo sem deficiência é de 24,5%.

Historicamente, não houve por parte das esferas governamentais brasileiras uma política no sentido de fomentar o acesso deste grupo aos bancos escolares o que, em longo prazo, converteu-se em altos índices de analfabetismo. Impossível de ser dissociada do analfabetismo, a baixa renda é outra consequência deste cenário de não inclusão. Segundo Caiado (2008), ao analisar-se a questão da distribuição de renda, verifica-se que 32,02% da população brasileira possui renda familiar per capita inferior a meio salário mínimo. Entretanto, a mesma análise, tendo como base pessoas com deficiência aponta que 41,62% destes indivíduos se mantêm com renda familiar per capita inferior à metade de um salário mínimo. Sobre este cenário, a autora complementa, afirmando que “pobreza e deficiência se entrelaçam nas regiões mais miseráveis do país”.

Continuando no que diz respeito ao contexto histórico da educação no Brasil, Magalhães (2003, p. 45) reconhece que “até o início da década de 1980, poucas

peças com deficiência tinham acesso à educação superior no Brasil. Isso está associado, inclusive, ao não acesso desta população à educação básica”. Considerando-se que o debate sobre a questão da acessibilidade é bastante recente, é coerente presumir que, em outras épocas, não haviam maiores preocupações quanto a isto, assertiva ratificada pela autora.

Há de se admitir que, indubitavelmente, este grupo social tornou-se marginalizado no Brasil ao longo do tempo. De acordo com dados oficiais, presentes no Relatório Situação da Infância Brasileira 2011¹⁰, que teve como base o Censo 2010, somente 701 mil, cerca de 53% de um total de 1,3 milhões de pessoas com deficiência entre 15 e 19 anos estavam matriculados em escolas de nível fundamental e médio. Ainda de acordo com o relatório, o Censo Escolar de 2009 apontou que somente 14,3% das escolas de educação fundamental e 24,8% das de ensino médio possuem dependências e acessibilidade adequada para pessoas com deficiência física ou mobilidade reduzida. Diante disso, pode-se concluir que, embora mais favorável que em décadas anteriores, o cenário atual segue apontando para a necessidade de uma maior inclusão das pessoas com deficiência.

Nas últimas décadas, o Brasil experimentou quedas expressivas constantes em seus índices de analfabetismo. À exceção de atividades do setor primário, como a agropecuária e o extrativismo, a maioria das atividades profissionais requer um ao menos um mínimo de estudo por parte do trabalhador. Como consequência da mencionada ampliação do acesso à escola, milhões de cidadãos passaram a estar credenciados para o trabalho nas organizações, em um movimento que abrangeu toda a sociedade. Porém, é entre as pessoas com deficiência, que esta tendência acaba contrariada. Números ainda reduzidos no que diz respeito ao acesso a qualificação e emprego marcam o panorama da deficiência no Brasil.

Telford (1978, p. 55) observa que “todas as atividades que visam o desenvolvimento global do indivíduo vão refletir direta ou indiretamente na sua capacitação para uma vida independente produtiva e integrada socialmente”. Assim, percebe-se que, mais do que inclusão na sociedade, a pessoa com deficiência necessita de uma busca por autonomia, algo possível somente através do ensino que, por consequência, será agente responsável por tornar o indivíduo apto para ingressar no mercado de trabalho, o que lhe garantirá, além de renda, uma melhor

¹⁰ Disponível em http://www.unicef.org/brazil/pt/br_sabrep11.pdf

condição de dignidade, convívio social autonomia, assim como qualquer outro cidadão, seja uma pessoa com deficiência ou não.

Desta forma, no decorrer deste estudo, refletiremos sobre a importância da comunicação interna das organizações no que se refere às pessoas com deficiência, elencando ideias e boas práticas no sentido de se potencializar um melhor aproveitamento deste grupo, o qual tem, cada vez mais, desenvolvido suas capacidades de forma a contornar suas limitações. A realidade atual, embora ilustre um quadro ainda de forte necessidade de políticas amplas e eficazes de inclusão, demonstra que muito já tem sido feito para que, futuramente, a deficiência, ao menos para efeitos de trabalho, não seja mais empecilho, mas uma peculiaridade pessoal do indivíduo, como altura e crença religiosa.

3.1 – AS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO

A entrada de pessoas com deficiência no mercado de trabalho constitui-se em um fenômeno recente, intimamente relacionado à derrubada de velhos pontos de vista, através dos quais estes grupos permaneceram ao largo da vida social durante muito tempo. O processo que ocorre agora, ainda que de maneira tardia, vem no sentido de reparar tal contexto, permitindo a estes indivíduos a busca por realização pessoal, lhes permitindo não só a possibilidade de um trabalho remunerado, como também a inclusão social, desenvolvimento da autonomia e resgate de autoestima.

Segundo Omote (1996), não apenas as organizações, como a sociedade em geral, sempre conceberam que a pessoa com deficiência não seria capaz de realizar um bom trabalho por conta de sua condição. Cabe lembrar que, como já mencionado no presente texto, até algumas décadas atrás, a força de trabalho esteve ligada umbilicalmente à força física, excluindo inclusive as mulheres do mercado de trabalho ou então relegando a elas funções como professora ou enfermeira, diferentes entre si, porém com forte caráter maternal.

Porém, não apenas a sociedade tem se desfeito de pensamentos retrógrados, como os descritos, como também as organizações tem se mostrado mais abertas a novos públicos para compor seus quadros. Chiavenato (1997), em sua visão sobre a recente evolução das organizações identifica, ao longo do século vinte, três fases

distintas. A primeira é classificada como a era da industrialização clássica, entre 1900 e a segunda guerra mundial com o trabalho baseando-se na capacidade física do colaborador, que é considerado um simples recurso de produção, ao mesmo nível do maquinário e das ferramentas. Após, houve a era da industrialização neoclássica, iniciada no pós-guerra, durando até o início dos anos noventa, em um período no qual as leis trabalhistas se consolidaram e o colaborador passou a ser identificado como recurso humano, não mais como recurso produtivo. Por fim, tem-se a era da informação, iniciada nas últimas décadas do século passado e vigente hoje, na qual o capital humano é valorizado conforme a capacidade intelectual do indivíduo em desempenhar suas atividades, tendo como pano de fundo um ambiente dinâmico e competitivo, onde a tecnologia está presente no cotidiano, sendo inclusive o ramo de atuação de grande parte das organizações.

A partir deste período, criou-se terreno para a entrada de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, haja vista que, até então, o trabalho estava diretamente ligado à capacidade física do indivíduo em lidar com manufatura e equipamentos de baixa tecnologia e funcionamento baseado na força física. Conforme o ambiente organizacional evoluiu para um quadro onde é possível produzir mais com menor esforço, posições que possibilitam trabalhar sem grandes deslocamentos passaram a ser disponibilizadas aos deficientes físicos, inclusive por força de lei.

Com o advento da Lei 8213/91¹¹, as empresas ficam obrigadas a preencher entre 2 e 5% dos postos de trabalho por meio de colaboradores com deficiência. A percentagem varia conforme o número total de funcionários, sendo que empresas com até 200 empregados devem reservar 2% das vagas. Já para lugares com efetivo entre 201 e 500, devem ser reservadas para pessoas com deficiência 3% das vagas, enquanto firmas com 501 até 1000 devem preencher 4% de suas vagas com tais sujeitos e empresas com mais de 1001 posições de trabalho devem ter ao menos 5% de seu quadro formado por indivíduos com deficiência (BRASIL, 1991). Sabendo-se que este é um grupo no qual ainda existe um grande contingente de pessoas com baixo grau de instrução, conclui-se que ainda haja um grande caminho a ser percorrido no que tange à absorção de pessoas com deficiência por parte das empresas.

¹¹ Texto completo da lei disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8213cons.htm

Carreira (1996) aponta que um dos maiores obstáculos à incorporação das pessoas com deficiência à força de trabalho nas organizações sempre foi a falta de conhecimento, por parte da sociedade, em relação ao potencial destes indivíduos para desenvolver inúmeras atividades. Entretanto, de acordo com Omote (1996), existe uma necessidade de, antes do ingresso do colaborador com deficiência na organização, mapear seu perfil profissional e quais as suas qualificações, de forma a enquadrá-lo em um cargo no qual sua condição não se constitua em uma barreira ao cumprimento efetivo das tarefas propostas. As consequências de um processo que se dê no sentido inverso, com a empresa exigindo do empregado que este se adapte à função exigida, vem sempre sob a forma de baixa produtividade e desmotivação, além da forte possibilidade de problemas de saúde e segurança do trabalho. Neste tipo de situação, é comum que a responsabilidade sobre o problema seja transferida para o funcionário.

Silva (1993) acredita que, dada a extensa lista de fatores a serem repensados dentro de uma estrutura organizacional a partir da entrada das pessoas com deficiência na empresa, é praticamente inviável para que organizações de pequeno porte, que somadas respondem pela maioria dos postos de trabalho no Brasil, manter políticas inclusivas. O autor aponta que, havendo uma área de recursos humanos bem estruturada, a possibilidade de um acompanhamento do colaborador é mais concreta, ao passo que, em uma microempresa, ocorre quase sempre um acúmulo de funções, no qual cada empregado responde por mais de uma ação, dificultando sobremaneira a adaptação de funcionários com deficiência. Desta forma, pontua o autor, a pessoa com deficiência inserida em um ambiente no qual não há maiores possibilidades além da adaptação arquitetônica, ficará a mercê de processos cuja execução não foi planejada segundo suas necessidades e competências.

Segundo Sasaki (2006), o processo de entrada das pessoas com deficiência no mercado de trabalho se dividiu em quatro etapas. A primeira, categorizada como fase da exclusão, foi marcada pela crença de que a pessoa com deficiência era um indivíduo inapto para qualquer atividade profissional e que, usá-lo como força de trabalho era mal visto pela sociedade, que acreditava que isto seria explorar uma pessoa incapaz. Na fase seguinte, classificada como de segregação, a pessoa com deficiência começou, timidamente, a ocupar lugar nas empresas, porém com atribuições desenhadas para si, normalmente em um ambiente controlado, onde

havia muita interferência de entidades educacionais assistenciais. Após, houve a fase da integração, quando uma grande variedade de ocupações passou a ser ofertadas às pessoas com deficiência, porém sem que houvesse, por parte da organização, um cuidado claro com a acessibilidade motora e funcional disponibilizada a este funcionário. Por fim, na fase da inclusão, a qual se está atravessando, já há por parte das organizações um cuidado maior com o colaborador com deficiência que, inserido no contexto organizacional e dotado de ferramentas que, de certa forma, o equiparam em potencial aos demais quadros da empresa, passa a ser tratado como qualquer outro funcionário da empresa.

Morgan (2007 p. 55) expõe sua percepção de que “os empregados são pessoas com necessidades complexas que precisam ser satisfeitas para que tenham uma vida plena e saudável e para que atuem com eficiência no ambiente de trabalho”. Sendo assim, é de suma importância considerar o ambiente de trabalho oferecido aos funcionários, sobretudo àqueles que não contam com as mesmas possibilidades de locomoção ou interação que os demais colaboradores. Quanto a isso, Carvalho Freitas e Marques (2008) acreditam que, na medida em que a pessoa com deficiência física se inclui, passa a prestar atenção na sociedade – no caso, no ambiente corporativo, que precisa se adaptar a este sujeito com deficiência e suas necessidades.

Quanto à necessidade de adaptações por parte da empresa no sentido de bem integrar a pessoa com deficiência, há que se considerar, antes de tudo, a adequação das práticas de trabalho, tão importantes quanto às mudanças físicas necessárias, sobre as quais haverá reflexão no próximo capítulo. Segundo Carvalho-Freitas (2008), são três os pilares de ajuste. O primeiro diz respeito à sensibilização, despertando nos gestores e demais funcionários interesse acerca da inserção de trabalhadores com deficiência na organização, fornecendo informações sobre saúde e segurança de trabalho às pessoas com deficiência. O segundo trata sobre a questão das adaptações físicas necessárias para o cotidiano do funcionário com deficiência. Por fim, o terceiro versa acerca da adequação dos processos de recrutamento e seleção, treinamentos, e políticas de cargos e salários, de modo que o empregado com deficiência possa ser plenamente incluído em todos estes processos.

Com isso, é possível inferir que, uma vez inserida no contexto organizacional, a pessoa com deficiência passa a esperar que a companhia lhe provenha todos os

meios adequados para o pleno exercício de sua atividade. As dependências do imóvel devem passar por ajustes, considerando-se que a cadeira de rodas, que na prática é como uma extensão do corpo humano é larga e baixa, o que torna necessário corredores e portas menos estreitos, mesas e pias mais baixas e assim por diante. Tais dispositivos são regulamentados pela Associação Brasileira de Normas Técnicas¹². Neste aspecto, a questão da acessibilidade é de grande importância. Este termo, normalmente associado apenas ao acesso físico por meio de rampas ou elevadores, inclui além de adaptações da estrutura física, com instalação de rampas, piso tátil ou informações em braile, outras questões importantes de serem conceituadas.

Neste âmbito da acessibilidade, Sasaki (2006, p. 68) amplia expõe a amplitude deste conceito, expondo outros ângulos a serem considerados, como a questão da acessibilidade comunicacional, objeto do presente estudo:

Acessibilidade arquitetônica: sem barreiras ambientais físicas, no interior e entorno dos escritórios e fábricas e nos meios de transporte coletivos usados [...].

Acessibilidade comunicacional: sem barreiras na comunicação interpessoal [...], na comunicação escrita [...] e na comunicação virtual (acessibilidade digital).

Acessibilidade metodológica: sem barreiras nos métodos e técnicas de trabalho [...].

Acessibilidade instrumental: sem barreiras nos instrumentos e utensílios de trabalho [...].

Acessibilidade programática: sem barreiras invisíveis embutidas em políticas [...].

Acessibilidade atitudinal: sem preconceitos, estigmas, estereótipos e discriminações, como resultado de programas e práticas de sensibilização e de conscientização dos trabalhadores em geral e da convivência na diversidade humana e nos locais de trabalho.

Há que se considerar, entretanto, que, embora possa ser diferenciada em áreas, a acessibilidade, conforme Sasaki (2006) somente será plena se todos os diferentes aspectos citados forem observados, tendo em vista que são dependentes entre si. A acessibilidade passa a ser chave para o surgimento de uma organização comprometida com o sucesso profissional de seus colaboradores.

¹² Disponível em <http://www.mpdft.gov.br/sicorde/NBR9050-31052004.pdf>

Impreterível no ambiente organizacional atual, a interação com a tecnologia consiste em ponto chave para qualquer iniciativa bem sucedida de inclusão. Atualmente, quase todas as tarefas desempenhadas nas empresas contam com o uso de computador e telefone. No caso de pessoas cegas, há necessidade de *software* que leia os textos da tela do computador em viva voz, suprimindo a carência provocada pela impossibilidade de visualização. Já pessoas com dificuldades motoras nas mãos, podem utilizar programas de ativação por voz, onde sua fala substitui mouse e teclado.

Quanto às pessoas com deficiência auditiva, presumidamente aptos a utilização de computador, porém com limitações quanto ao telefone, podem contar com aparelhos dotados de teclado e tela LCD, que codificam sua escrita em mensagens de voz enviadas ao interlocutor e decodificam a fala deste em texto exibido na tela do aparelho. A adoção do aparato tecnológico mencionado é defendida por Rodrigues (2002, p. 156), que afirma:

Qualidade de vida no trabalho é uma compreensão abrangente e comprometida das condições de vida do trabalho, que inclui aspectos de bem estar, garantia de saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal.

Conforme posto, é possível inferir que a variedade de equipamentos a serviço do profissional com deficiência, bem como as adaptações prediais necessárias para recebê-lo é, na verdade meios para aproximá-lo de um cenário no qual sua deficiência perca importância e este funcionário esteja equiparado em todos os aspectos ao profissional não deficiente, podendo fazer uso de todo o potencial de que dispõe.

Chiavenato (1999) segue o mesmo raciocínio, propondo o conceito de higiene do trabalho, que, segundo o autor, envolve as condições ambientais do ambiente organizacional. Em tese, estas condições devem garantir que a atividade desempenhada não acarrete danos à saúde do colaborador, o que também pressupõe que o mesmo não deva desempenhar uma atividade a qual não está fisicamente apto, a menos que haja, por parte do empregador, o fornecimento de condições para tanto, seja através de equipamento específico ou de adaptações estruturais específicas. De acordo com o autor (1999, p. 392), o desempenho do

trabalhador e o clima organizacional propiciado pela empresa também são fatores decisivos em uma qualidade de vida satisfatória:

Se a qualidade do trabalho for pobre, conduzirá à alienação do empregado e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes como: absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical, entre outros. Se a qualidade do trabalho for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico e a administração tenderá a reduzir os mecanismos rígidos de controle social.

No âmbito da qualidade de vida, Limongi-França (2003) acredita que, com a crescente profissionalização do ambiente de trabalho, movimento intensificado nas últimas duas décadas, tem havido uma profusão de novos valores organizacionais, calcados na competitividade, o que desencadeia, entre os colaboradores, sentimentos como ansiedade e estresse. Neste cenário de incerteza, o empregado com deficiência não se difere dos demais, uma vez que, como indivíduo, possui seus anseios e sua própria relação com o trabalho. Porém, é em cenários como o descrito, que as corporações devem buscar promover, entre seus quadros, ideias que fortaleçam a busca por uma melhor experiência de trabalho.

Entretanto, existe no Brasil uma forte cultura no sentido de considerar a qualidade de vida no trabalho como algo secundário. Bitencourt (2004) classifica esta conciliação como um grande desafio cultural, a partir da crença de que, antes de qualquer coisa, é preciso estar empregado, sendo que tudo que se refira a isto seja secundário, em detrimento do fato de receber-se um salário mensal. Esta forma de pensar tem origem no passado, quando o país apresentava altos índices de analfabetismo e êxodo rural. Ainda segundo a mesma reflexão, embora haja iniciativas por parte das empresas no sentido de oferecer uma melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho – algo que pode ser muito bem capitalizado, revertendo-se em aumento de produtividade –, tratam-se de casos recentes.

A questão da qualidade de vida é importante quando abordamos a temática da deficiência. Segundo Bitencourt (2004), o profissional tende a procurar espaço em organizações que lhe ofereçam ambiente positivo e rico em valorização e chances de valorização de seu potencial e realização de seus planos. No caso de um indivíduo com deficiência, esta busca pode ser mais complicada, uma vez que pertence a um grupo de recente integração ao mercado e, sobretudo, com necessidades individuais complexas.

Fonseca (2003) afirma que, atualmente, vive-se um período marcado por diversas transformações na vida humana, em um cenário que acaba interferindo também nas organizações. Hoje, dentro das empresas, há uma variedade crescente de grupos de interesse, seja pela questão de gênero, opção sexual ou interesses específicos, como tecnologia ou desenvolvimento pessoal. Scroferneker (2007) concorda e complementa, afirmando que a grande variedade de perfis presentes em uma única companhia necessita de engajamento, por parte da área de comunicação, as quais deverá implantar e gerenciar políticas de comunicação institucional e interna.

Na mesma linha de pensamento, Albuquerque (2002) ressalta a forte tendência de mudanças sociais. Transformações estas que acabaram chegando também às organizações e passaram a ditar novas tendências, levando muitas empresas a repensarem suas políticas de recursos humanos e de comunicação interna. É imprescindível lembrar que, nesse contexto de mudanças sociais e organizacionais, muitos públicos acabaram por se inserir no mercado de trabalho. Neste movimento, é possível apontar o grupo das pessoas com deficiência como um dos que passaram a se fazer presentes nas organizações.

A partir da inserção plena do profissional com deficiência, o conceito de gestão da diversidade, proposto por Alves e Galeão-Silva (2004) é bastante pertinente. Segundo os autores, esta conceituação se distingue da política de ações afirmativas em dois aspectos básicos: os grupos alcançados e os resultados obtidos. Enquanto uma ação afirmativa tem como público prioritário as minorias e os grupos vítimas de discriminação, tendo como objetivo promover mudanças como adoção de cotas, na gestão da diversidade devem ser considerados todos os perfis presentes dentro da organização, num processo de valorização desta pluralidade.

A diversidade passa, então, a ser encarada não mais como um problema ou um desafio à organização, mas como um recurso. Alves e Galeão-Silva (2004) propõem que a avaliação do funcionário com deficiência se alicerce em quatro eixos, os quais denominam como percepções. A primeira é a percepção de desempenho, na qual são consideradas a produtividade e a qualidade do trabalho desenvolvido pelo colaborador com deficiência, bem como seus efeitos para a competitividade da empresa. Na percepção de vínculo, é considerado o comprometimento do funcionário com a organização.

Já na percepção dos benefícios da contratação, são identificados o impacto da contratação de um sujeito com deficiência junto aos demais colaboradores e aos clientes, bem como o impacto sobre o clima organizacional. Por fim, a percepção sobre a necessidade de treinamento avalia a necessidade e a viabilidade da oferta de treinamento às chefias da organização e aos demais empregados, para que se tornem aptos a interagir e trabalhar de forma integrada com o subordinado – ou colega – com deficiência.

Por outro lado, Hanashiro e Godoy (2004) entendem que a gestão da diversidade é delineada de acordo com o contexto organizacional da empresa, algo que pode variar dramaticamente se consideradas as inúmeras diferenças que as organizações apresentam entre si. Desta forma, conclui-se que ainda haja um caminho bastante longo a ser trilhado até que todas as empresas encontrem suas próprias formas de capitalizar a presença de pessoas com deficiência em seus quadros.

Analisando-se a questão sob a ótica do colaborador com deficiência, toda e qualquer política através da qual a organização demonstre apreço por ter, entre seus quadros, indivíduos bastante diferentes entre si é benéfica. Tendo como base a referida questão do estigma e da propensão, por parte de pessoas com deficiência, a problemas de autoestima, é de suma importância que a empresa faça o possível para fazê-lo sentir-se valorizado. Sua plena integração ao ambiente organizacional constitui-se em uma realização pessoal que a empresa necessita reverter em motivação.

Segundo Mittler (2003), a inclusão da pessoa com deficiência somente será plena se houver um contexto de valorização da diversidade. A organização que souber não apenas traçar políticas consistentes de inclusão, como também tirar proveito da diversidade presente entre seus quadros, adotando-a como política, será, com certeza reconhecida pela sociedade como moderna, livre de preconceitos e, principalmente, socialmente responsável.

Quanto ao conceito de responsabilidade social, deve se observar que se trata da ideia de que a organização possui uma dívida, um compromisso com a comunidade na qual está inserida e lhe permite crescer e prosperar (Preston e Post, 1981). A questão da responsabilidade social é delicada, pois, conforme afirmam Freeman e Gilbert (1987, p. 405):

Analisar os *stakeholders* em termos das percepções da organização sobre o poder destes e sobre a parte a qual têm direito não é suficiente. Quando tais percepções não coincidem com a percepção dos *stakeholders*, nem todo brilhante pensamento estratégico do mundo irá funcionar. Haverá um problema de legitimidade. Cada grupo tenderá a pensar que o outro não considera realmente seus interesses, ou barganha de má fé, ou é totalmente irresponsável.

Neste cenário, é importante que haja uma real valorização da diversidade. Não basta à empresa promover uma ampla política de inclusão de pessoas com deficiência. É necessário que a organização saiba se posicionar corretamente frente à sociedade. O apoio a entidades que desenvolvam trabalhos junto a pessoas com deficiência em comunidades carentes, qualificando-as para o mercado de trabalho é algo que pode não apenas gerar bem estar entre a empresa e seus públicos misto e externo, como também, por consequência, incentivar o desenvolvimento de talentos que, futuramente, possam vir a compor os quadros da empresa. Dada a mencionada legislação que estabelece cotas percentuais para pessoas com deficiência nas organizações, todo indivíduo nesta condição e com potencial para o trabalho na área de atuação da empresa constitui-se em mão de obra valorizada.

A importância em entender tantas particularidades acerca das pessoas com deficiência física está, justamente, em avaliar a forma como as práticas recorrentes de comunicação interna nas empresas têm operado no sentido de torna-los parte ativa dos processos de interação no ambiente organizacional. Sabe-se que se trata de um grupo com forte histórico de segregação que, como visto, acabou por desencadear um ingresso bastante tardio no mundo do trabalho. Por isso, a análise se volta agora à busca de entender de que forma, através de quais adaptações e sinergias, a comunicação interna pode ajudar a aperfeiçoar a inclusão deste grupo dentro das organizações.

4 – METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente trabalho tem como metodologia de pesquisa a revisão bibliográfica, buscando legitimar a reflexão do autor, tendo como base material publicado por diversos autores de destaque em suas áreas de conhecimento. Tal forma de trabalho foi escolhida por visitar diversas teorias a respeito de um mesmo tema, de modo que permite ao autor criar suas próprias percepções dos assuntos abordados. Acerca desta metodologia, é bastante útil considerar a reflexão de Macedo (1994, p. 13,), que afirma que a revisão bibliográfica é:

É a busca de informações bibliográficas, seleção de documentos que se relacionam com o problema de pesquisa (livros, verbetes de enciclopédia, artigos de revistas, trabalhos de congressos, teses, etc.) e o respectivo fichamento das referências para que sejam posteriormente utilizadas (na identificação do material referenciado ou na bibliografia final).

Marconi (2001, p. 43), por sua vez, reforça e afirma:

[...] trata-se do levantamento de toda a bibliografia já publicada em forma de livros, revistas, publicações avulsas em imprensa escrita [documentos eletrônicos]. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com o objetivo de permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações.

Manzo (1971) afirma que, por meio da bibliografia é possível não apenas analisar problemas já expostos, mas ainda problematizar temas sobre os quais ainda não há reflexão. Além disso, permite ao pesquisador um importante apoio no sentido da obtenção de informações relevantes ao estudo que se está desenvolvendo. Sob este aspecto, a pesquisa bibliográfica não almeja ecoar teorias já previamente estabelecidas acerca do tema analisado. Seu objetivo é propor um novo ângulo de análise sobre o assunto, tornando possível que se chegue a novas conclusões.

A visão defendida pelos autores citados é aceita também por Brenner e Jesus (2007), para quem a pesquisa bibliográfica se constitui em uma busca por fontes distintas para legitimar uma mesma informação. Seguindo-se a linha de raciocínio estabelecida, uma pesquisa bibliográfica ampla e bem fundamentada é elemento chave para um pleno entendimento a respeito do assunto estudado. Os autores

ainda colocam esta metodologia como alternativa a ser considerada por pesquisadores cuja análise deve permanecer restrita a poucos ou a um único tema.

Desta forma, tendo como embasamento as assertivas expostas pelos diversos autores elencados ao longo do presente estudo, a intenção é problematizar acerca da necessidade de adaptações nas ferramentas tradicionais de comunicação interna, presentes nas organizações de modo geral, para que estas sejam abrangentes também ao público interno formado por pessoas com deficiência. Porém, para que se pudesse fazer uma análise, foi necessário teorizar sobre a comunicação, em alguns de seus aspectos mais relevantes, sobre a comunicação interna, a questão da deficiência, além do advento da entrada das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, bem como alguns aspectos referentes a este movimento, acentuado nos últimos anos.

A realização desta pesquisa exigiu, inicialmente, a identificação dos materiais bibliográficos disponíveis em volumes impressos e artigos *online*, selecionando aqueles cuja abordagem estava em sintonia com a proposta do presente estudo. Após, foi realizada a leitura e o fichamento deste material, para posterior escrita do trabalho de conclusão. Nesta etapa do estudo, foi preciso que o pesquisador se apropriasse de conceitos, visando encontrar o foco de desenvolvimento de seu estudo. Posteriormente, a análise proposta no capítulo cinco reúne e discute os principais pontos de encontro entre a comunicação, comunicação interna e a inclusão de pessoas com deficiência nas organizações, propondo um novo olhar sobre este tema quando, finalmente, o estudo passa pelo seu processo final de escrita e fechamento, que se dá nas considerações finais.

5 – OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA INCLUSÃO DO COLABORADOR COM DEFICIÊNCIA

Como visto no decorrer deste estudo, já se dispõe de regulamentações e leis a respeito da inclusão de pessoas com deficiência dentro das organizações. Além disso, a questão das adaptações arquitetônicas necessárias para que o colaborador com deficiência alcance um desenvolvimento pleno de suas atividades. Sabe-se também que a ideia de sociedade remonta a uma estrutura formada por uma grande teia de organizações, formações nas quais a comunicação interna desenvolve importante trabalho de difusão de informação e valores, de levar a cada indivíduo a mensagem adequada para o bom funcionamento do ambiente organizacional do qual faz parte. Além disso, a necessidade de uma comunicação interna que saiba transitar entre os diversos públicos da organização, atingindo a todos com suas mensagens, porém utilizando as vias adequadas para cada indivíduo.

Desta forma, passa-se a refletir sobre o papel que a comunicação interna tem desempenhado em relação aos colaboradores com deficiência, grupo que tem passado a ocupar espaço cada vez maior no ambiente organizacional. Se analisadas as organizações sob o prisma de uma pequena sociedade, o raciocínio de Conforto e Santarosa (2002, p. 89) é bastante pertinente:

A construção de uma sociedade de plena participação e igualdade tem em como um de seus princípios a interação efetiva de todos os cidadãos. Nesta perspectiva, é fundamental a construção de políticas de inclusão para o reconhecimento da diferença para desencadear uma revolução conceitual que conceba uma sociedade em que todos devem participar, com direito de igualdade e de acordo com suas especificidades.

Posto que as pessoas com deficiência têm tomado espaço considerável nas organizações, cabe questionar se, a atual realidade, em termos de comunicação interna, tem criado mecanismos que sejam eficazes ao interagir com este grupo. Tais mecanismos não se resumem somente a adaptações de ferramentas comuns à comunicação interna, como também abrangem ações práticas, capazes de transformar o cotidiano das organizações.

Visto que há uma tendência cada vez mais forte e irreversível na qual as pessoas com deficiência vêm ganhando espaço nas organizações, a necessidade de adaptações que cada empresa deve fazer para bem integrar este público em

seus contextos operacionais, arquitetônicos e logísticos é de amplo conhecimento. Porém, há de se considerar que a comunicação interna é um elemento primordial no bom funcionamento de qualquer organização, devendo ser multifacetada e de largo alcance.

Numa breve revisão acerca da necessidade de versatilidade e abrangência para a comunicação interna, faz sentido o pensamento de Kunsch (2003, p. 159):

Uma comunicação interna participativa, por meio de todo o instrumental disponível (murais, caixa de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, teatro, etc), envolverá o empregado nos assuntos da organização e nos fatos que estão ocorrendo no país e no mundo. Com um olhar para dentro e outro para fora, ele acompanhará de forma consciente a dinâmica da história. E será considerado não um mero número do cartão eletrônico que registra suas entradas e saídas, mas alguém que exerce suas funções em parceria com a organização e em sintonia com a realidade social vigente.

Referente ao excerto acima transcrito é importante considerar que a realidade social vigente já considera a forte tendência de tomada de espaço por parte das pessoas com deficiência, o que se repete nas organizações. Além disso, ressalta-se a importância da comunicação interna em permitir que cada indivíduo sinta-se único, a despeito da impressão de se tratar de um simples número para a empresa. Por fim, na menção mais relevante, a autora elenca ferramentas de comunicação interna que julga serem importantes. Estes elementos, sendo importantes, devem estar ao alcance de todos os colaboradores, sejam estas pessoas com deficiência ou não.

Segundo Furnham (2001), um canal escolhido de forma incorreta para o teor de uma mensagem ou uma mensagem enviada por meio de um canal através do qual não terá efetividade em alcançar seu público, são dois dos principais problemas enfrentados pela comunicação interna. É importante associar esta análise à questão de como a organização procede com relação aos seus empregados com deficiência, tendo em vista que a própria deficiência, em muitos casos, inviabiliza que o funcionário seja atingido através do uso do canal majoritariamente utilizado pela empresa.

Para Robbins (2002), todas as atividades de trabalho atuais operam em um ambiente no qual cada colaborador é parte de uma célula, uma equipe, responsável por desempenhar suas atividades de forma integrada. Esta estrutura interage com as demais existentes na mesma organização, atuando de modo a somar forças e formar uma estrutura maior, que vem a ser a empresa em si. Sendo assim, é

possível inferir que há uma engrenagem ampla, onde cada peça se encaixa. Por isso, é fundamental que cada empregado esteja completamente integrado ao funcionamento do todo. Esta sinergia não depende somente da questão do treinamento e das ferramentas, sendo ainda intimamente ligada com a integração entre os membros de uma mesma área. Considerando-se que o indivíduo com deficiência necessita de apoio em sua adaptação ao ambiente, é necessário que a comunicação interna cumpra com seu papel de incutir, no colaborador em questão e em seus colegas, sentimentos positivos a respeito da organização e de seus pares, inseridos na mesma equipe e também nas demais, com as quais deverá interagir no cotidiano.

No âmbito das ações que podem ser propostas pela empresa por meio da área de comunicação interna, no sentido de encorajar uma maior integração do colaborador com deficiência encontram-se oficinas e palestras, não necessariamente abordando a questão da deficiência. A categorização de eventos como instrumento de comunicação interna encontra abrigo em Giacaglia (2006), que acredita que, estando as empresas inseridas na sociedade, podem, através do uso de eventos, estreitar seu relacionamento com seus públicos e entre eles.

Por meio de atividades relacionadas ou não ao trabalho cotidiano, mas que permitam ao colaborador sair de sua rotina é possível criar um clima amistoso entre os indivíduos, estreitando os laços entre colegas e departamentos da empresa, o que segundo Maximiano (2006) é papel intrínseco à comunicação interna. Nesse contexto, fazem sentido as ações mencionadas, tendo em vista que, sendo um público recente nas organizações, há ainda uma necessidade de melhor integração entre as pessoas com deficiência e seus colegas não deficientes.

Robbins (2002), afirma que, um dos principais obstáculos a uma comunicação interna eficiente consiste na timidez demonstrada por certos colaboradores em relação a seus pares. Na realidade, esta condição é, por um lado causa e consequência de um mesmo problema, na medida em que, se por um lado, o indivíduo sente-se retraído ao se expor perante os colegas, por outro esta é uma situação que só pode ser resolvida por meio de uma ação efetiva por parte da equipe responsável pela área na organização.

Avaliando-se o cenário exposto, é necessário lembrar que, se para um número bastante expressivo de pessoas a comunicação com outros é prejudicada por conta da ausência de uma maior integração, para as pessoas com deficiência

este é um problema com maior potencial de interferência, uma vez que se trata de grupo no qual seus membros possuem forte diferenciação entre si e em relação aos demais grupos. Sobre este tema, é possível encontrar sintonia em Fiorin (1990), que defende que o indivíduo com deficiência, muitas vezes, se resigna com a sua presumida inferioridade, como resultado de anos de preconceitos sociais sofridos. Assim, em um contexto no qual as práticas de comunicação interna já previamente estabelecidas não tenham sucesso em integrar plenamente o colaborador com deficiência, atividades externas como eventos podem ser alternativa a ser considerada.

Segundo Giacaglia (2006), a organização de um evento deve cercar-se não somente de estratégias de comunicação e marketing, como também de todo o cuidado com a questão técnica e de infraestrutura disponibilizada aos participantes. É necessário lembrar que, todo o evento que tenha entre seu público, pessoas com deficiência, necessita que sua organização observe questões importantes. O acesso ao local onde acontecem os atos deve ser universal, mesmo que, para isso, precisem ser instaladas rampas para cadeiras de rodas, corrimões para apoio de usuários de muleta e piso tátil para orientação de deficientes visuais.

Além disso, é fundamental que os organizadores disponibilizem pessoal para auxiliar este público em caso de dificuldade na chegada, saída ou em deslocamentos internos. As instalações, como sanitários e copa devem receber a mesma atenção, bem como o guia de programação, o qual pode ser disponibilizado também em versão braile.

Já com relação às atividades transcorridas durante o evento, para que sejam do entendimento e de participação de todos, é fundamental que haja sistema de som eficiente, de forma a facilitar a compreensão de todos aqueles incapazes de enxergar. A presença de um profissional tradutor interprete de Libras é essencial para a tradução aos sujeitos com deficiência auditiva presentes ao evento. Desejável também é a utilização de sistema no qual todo o material visual apresentado é descrito com riqueza de detalhes. Tanto filmes, como apresentações em recurso de lâminas podem ser melhor entendidos pelas pessoas com deficiência visual através

deste recurso, denominado audiodescrição¹³.

Toda esta preocupação com o acesso e a acessibilidade das pessoas com deficiência em uma situação de eventos, por exemplo, resulta em uma comunicação não verbal da organização para com os seus públicos. Como argumenta Robbins (2002), a organização está demonstrando através da sua preocupação com a inclusão dos seus colaboradores com deficiência, um conceito sobre sua postura, sua responsabilidade social e a cultura que desenvolve.

Rego, em artigo publicado no Portal RP¹⁴, segue a mesma linha de pensamento, expondo que é importante que a área de comunicação interna estabeleça um plano de ações sociais capazes de promover a integração dos diferentes grupos de colaboradores entre si. O autor sugere atividades como grupos de teatro e corais, apoiados indiretamente pelas empresas, apostando no clima informal desses ambientes como boas ideias para viabilizar tal integração, acrescentando ainda que apresentações artísticas dos próprios funcionários costumam ter boa aceitação em eventos corporativos.

O papel da comunicação interna no plano de ação proposto é o engajamento na organização dos grupos de atividades e sua inclusão em eventos. A ideia torna-se mais interessante quando se percebe que são propostas diversas ações com vista a incluir e integrar pessoas com deficiência ao meio corporativo, porém sempre considerando o aspecto formal. Levando-se em consideração que as relações humanas possuem alto grau de informalidade, as iniciativas propostas podem inserir o colaborador com deficiência em um clima de camaradagem com seus colegas de trabalho, aumentando a confiança mútua entre as partes, em um processo capaz de gerar consequências positivas para os processos do cotidiano.

Complementando o pensamento de Rego, Penteado (1993, p. 1) observa que “a palavra comunicar vem do latim *communicare* com a significação de *por em comum*. Comunicação é convivência; está na raiz da comunidade, agrupamento

¹³ O recurso de audiodescrição consiste em uma narração sobreposta ao áudio original, na qual são descritos detalhes da imagem que está sendo exibida, como cores, figuras e movimentos. Um exemplo da utilização deste recurso pode ser visualizado em <http://www.youtube.com/watch?v=JaWNjlexO1o>. Na passagem, um trecho do documentário “O Brasil é o Bicho”, de Dener Giovanini, é complementado com audiodescrição, a qual fornece, com riqueza de detalhes, informações a respeito da imagem apresentada.

¹⁴ Disponível em <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/funcoeseticas/0128.htm>.

caracterizado por forte coesão, baseada no consenso espontâneo dos indivíduos”. Não se pode deixar de interpretar a organização como sendo uma comunidade, plural e diversificada, sendo natural que se dedique esforço no sentido de atingir uma maior gama de indivíduos.

Com as afirmações dos autores, busca-se legitimar a ideia de que não há efetividade em comunicação interna sem que todos os envolvidos sejam contemplados. Esta é uma noção que permeia a presente análise, na busca de justificar a necessidade de diálogo com as pessoas com deficiência inseridas nas organizações, tornando-as parte atuante dos processos comunicacionais.

Conforme Weil (1992, p. 98), a comunicação interna é altamente suscetível a ruídos e distorção de mensagens. Estes problemas são causados, muitas vezes, pela falta de um canal adequado de difusão de conteúdo. Levando-se em consideração o complexo universo das pessoas com deficiência, fica claro que se trata de um grupo bastante exposto aos mencionados ruídos na comunicação interna, sobretudo devido às limitações que cada tipo de deficiência impõe ao indivíduo, tornando-o imune ao alcance de muitos instrumentos internos de comunicação, o que deixa ainda mais clara a necessidade de haver uma estratégia clara com vistas a mapear a situação do funcionário e repensar a comunicação, de modo a incluir plenamente esta – ou estas pessoas –, com suas particularidades, no público interno da organização.

Analisando-se as ferramentas listadas por Kusch, podemos refletir o quanto cada uma delas é abrangente ao público com deficiência. O primeiro instrumento citado pela autora, o mural, é tido por França (1988) como uma fonte de novidades para o público interno, razão pela qual deve estar sempre atualizado, fixado em lugar bem iluminado e ao alcance dos olhos, preferencialmente em localização de bastante movimento.

Porém, ao analisarmos a ferramenta sob a ótica do colaborador com deficiência, veremos que, embora o autor tenha descrito diversas características intrínsecas a um mural bem estruturado, não há uma preocupação em permitir que esta ferramenta esteja acessível ao usuário de cadeira de rodas, por exemplo, que tem seu campo de visão situado razoavelmente abaixo do usual. Para sanar este problema, a empresa pode valer-se de um mural afixado a uma altura adequada (cerca de 1,30m do chão), o que facilita sobremaneira que um deficiente físico possa visualizar seu conteúdo tal como os demais funcionários da organização.

Além da questão da dificuldade de visualização do mural pelo usuário de cadeira de rodas, há ainda a questão da pessoa com deficiência visual, totalmente privado de qualquer possibilidade de interação com esta ferramenta. Para este público, há de se utilizar do uso de sinalização tátil no piso do local no qual o mural está fixado. Em meio ao conteúdo exposto, a organização pode disponibilizar texto em braile, ainda que resumido ou restrito a manchetes. A sinalização no percurso do colaborador serviria para lhe indicar onde está o mural, o qual passaria a lhe ser também acessível, igualando-o aos demais funcionários no alcance desta ferramenta. Outra possibilidade seria a fixação de um mural auxiliar, totalmente em braile, voltado ao deficiente visual, em local contíguo ao do painel principal ou mesmo em outro lugar, onde possa ser lido por seu público de interesse.

Seguindo na linha das ferramentas de comunicação interna mencionadas por Kunsch (2003), temos as caixas de sugestão e os terminais de computador. Trata-se de dois elementos comunicacionais menos comuns nas organizações atuais. A primeira, como já citado no presente texto, tem sido pouco valorizada ultimamente. Já quanto ao terminal de computador, no contexto organizacional vigente, trata-se de instrumento de trabalho utilizado pela grande maioria das pessoas, o que lhe retira o caráter diferenciado que lhe conferia *status* de ferramenta disponibilizada pela empresa e dedicada à comunicação interna.

O computador, no entanto, constitui-se em importante ferramenta inclusiva. Ferramentas como o programa leitor DOSVOX¹⁵, desenvolvido pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, aproximam, no caso, a pessoa com deficiência visual, da informática. No caso do mencionado *software*, trata-se de aplicativo de distribuição gratuita, podendo ser amplamente utilizado para tornar o conteúdo de boletins internos e newsletters mais acessíveis aos colaboradores com deficiência¹⁶. Cabe à

¹⁵ Disponível em <http://intervox.nce.ufrj.br/dosvox>, o programa foi um dos primeiros leitores a ser disponibilizado sem custo, tendo sido totalmente desenvolvido por pesquisadores do Núcleo de Comunicação Eletrônica da UFRJ. O Nome do projeto, DOSVOX, faz referência ao DOS (*Disk Operating System*), sistema operacional desenvolvido nos anos oitenta pela Microsoft, o qual serviu como base para o projeto. Apesar da origem no DOS, o DOSVOX lança atualizações periódicas, ofertando versões para uso em equipamentos com as versões mais recentes da plataforma Windows.

¹⁶ Existem outros *softwares* que também auxiliam a leitura das informações contidas nos arquivos e *sites*, alguns dos quais com recursos ainda melhores e mais modernos, como o Virtual Vision, de desenvolvimento nacional e com distribuição apoiada por instituições bancárias de grande porte, e o Jaws, elaborado por desenvolvedores norte-americanos. Contudo, apresentamos neste estudo o *software* DOSVOX que, por ser gratuito e desenvolvido por pesquisadores brasileiros, tornou-se o programa leitor mais utilizado no país.

organização, ao adotar este tipo de instrumento, prover instruções de uso do mesmo não apenas para o público alvo, mas também para a equipe de comunicação interna, agentes responsáveis por desenvolver conteúdo veiculado internamente, para que tenham em mente que este canal é tão importante quanto os demais e, por ter características peculiares, talvez necessite de adaptações no conteúdo da mensagem a ser transmitida.

Transpondo-se, então, a análise para os veículos impressos de comunicação dirigida. Rego (1984) estabelece que este tipo de instrumento deva seguir alguns princípios básicos do jornalismo: atualidade, periodicidade, universalidade e difusão. Quanto a este último item, está diretamente ligado à abrangência de que o veículo dispõe dentro da organização. Porém, por melhor estruturada que seja a distribuição de um impresso de circulação interna, jamais haverá a possibilidade de abranger, como público leitor, uma pessoa com deficiência visual. Para que este grupo possa ter acesso ao conteúdo em questão, seriam necessárias novas ideias. Como posto anteriormente, a maior parte das pessoas utiliza computadores como ferramenta de trabalho, inclusive cegos, os quais se valem de *softwares* leitores de tela.

Além da já mencionada utilização de *software* leitor, há a alternativa da gravação de boletins em CD, facilmente executados em qualquer computador ou aparelho de som, no formato de um boletim jornalístico, constitui-se em formato de custo relativamente baixo, tendo em vista que sua execução pode ser feita pela própria área de comunicação interna da empresa, com o uso de um computador simples, dotado de microfone. Neste caso, a prioridade seria a inclusão do público interno, com deficiência visual, entre o público receptor das mensagens transmitidas via material impresso. Uma opção a esta iniciativa seria a impressão em formato braille de cada um dos boletins ou jornais, o que requer equipamento específico, de custo relativamente mais elevado, inviável para uma grande parte das organizações.

Ferramenta já mencionada no presente texto, o blog corporativo tem tomado cada vez mais espaço como instrumento de uma comunicação interna moderna e inovadora. Cipriani (2008, p. 34) identifica no canal um potencial com amplo “poder de comunicação bidirecional instantâneo”, acrescentando o caráter fortemente comunitário do blog, sobretudo integrado à intranet da empresa. Ao abordar-se este viés, percebe-se uma noção de abrangência ampla, na qual a totalidade dos colaboradores esteja ao alcance do canal. Porém, este é outro exemplo no qual a deficiência visual surge como obstáculo, gerando uma necessidade de transferência

da mensagem difundida originalmente via blog para outra plataforma, como um volume com impressão em braile, ou ainda em áudio, seja pelo uso de *software* leitor ou ainda através do artifício da gravação de CDs.

Sobre a questão apontada por Fischer (1994), que associa o espaço físico em uma organização à ideia exposta por Robbins (2002) sobre a comunicação não verbal, o autor afirma que existe uma distinção entre os conceitos de território e espaço social, sendo o primeiro caracterizado pelo perímetro ocupado por objetos e o segundo, uma zona sócio afetiva. Conforme a reflexão exposta, a junção entre os fatores se caracteriza como espaço de trabalho, ambiente no qual o colaborador produz. Este espaço físico, disponibilizado pela organização, aponta, implicitamente, a abordagem da comunicação interna vigente.

A disposição do mobiliário e um projeto arquitetônico eficiente podem tornar-se uma forma bastante eficiente de comunicação entre empresa e o colaborador com deficiência. A partir do momento em que o indivíduo em questão está inserido em um ambiente que lhe é fisicamente favorável, passa a sentir-se integrado, de modo a estar mais sensível a um estreitamento de laços com a organização e com seus pares. Desta maneira, estará também mais próximo de uma condição de satisfação e motivação plenas que são premissas inerentes à comunicação interna.

Em geral, ideias que objetivem ampliar as possibilidades da comunicação entre empresa e colaboradores com deficiência necessitam de inovação e criatividade. Muitas vezes, a melhor prática pode não ser aquela que demande a tecnologia mais moderna, mas sim a que saiba melhor como interpretar os anseios deste público. Em outras palavras, não é preciso sequer emitir qualquer tipo de mensagem: a própria postura já serve como tal. Em resumo, o mais importante é a inspiração, a qual só se tem quando se adentra um pouco mais a realidade deste público tão complexo, porém instigante, que é o das pessoas com deficiência.

Neste sentido, a organização estará caminhando na direção e no entendimento de Morgan (2007), finalmente entendendo seus colaboradores como pessoas com necessidades complexas, as quais precisam ser satisfeitas visando uma vida plena e saudável, o que fatalmente resultará em eficiência no ambiente de trabalho e em uma sociedade mais desenvolvida.

6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reflexão acerca da acessibilidade das pessoas com deficiência nas organizações tem se demonstrado cada vez mais pertinente, tendo em vista a consolidação das políticas afirmativas implementadas nos últimos anos e a crescente qualificação profissional que este grupo tem apresentado. Sob este ponto de vista, há de se refletir quanto a comunicação interna, se há condição de igualdade e quais são os desafios a serem vencidos para que haja uma plena inclusão deste público rico em particularidades, porém carente de iniciativas inclusivas.

Como percebemos, cabe à organização analisar seus instrumentos, buscando identificar pontos que façam com que o público com deficiência fique à parte dos processos organizacionais, dedicando-se então, à busca por uma cultura organizacional inclusiva. A entrada das pessoas com deficiência no ambiente organizacional constitui-se em um movimento recente, razão pela qual, provavelmente, ainda não se tem políticas comunicacionais bem delineadas. Boa parte dos problemas existentes em uma organização são decorrentes de uma não valorização da comunicação por parte da empresa, que não identifica nesta potencial para aperfeiçoar a integração entre os públicos – internamente e entre si – e também para otimizar processos internos, gerar motivação e, por consequência, potencializar resultados.

Ao longo do presente trabalho de conclusão, foi possível entender que os problemas decorrentes da entrada em larga escala das pessoas com deficiência no mercado de trabalho – cabe aqui ressaltar que este é um processo incontestavelmente positivo, que como qualquer outro processo novo, gera também um novo impacto – podem ser, senão resolvidos, minimizados através de boas práticas de comunicação interna. Não se pode esquecer que toda organização possui sua própria dinâmica, e é preciso considerar que, individualmente, cada empresa comporta-se como uma pequena sociedade, ambiente no qual a comunicação é peça fundamental de integração entre os indivíduos e seus grupos, heterogêneos entre si.

Desta forma, fica claro que é impossível dissociar comunicação de inclusão. Esta é uma ligação bastante estreita, porém ainda pouco percebida, não apenas

pela novidade da temática da inclusão, como ainda por causa da forte influência de uma cultura organizacional rígida e hierárquica, condição esta bastante disseminada entre as empresas.

A comunicação é importante no sentido de estabelecer as premissas de identidade da organização. Desta forma, não é possível pensar em uma cultura organizacional inclusiva sem que a comunicação interna seja repensada, de forma a tornar-se abrangente, alcançando todos os públicos inseridos no ambiente, e também inovadora, capaz de dialogar com estes públicos por meio de canais até então impensados.

Espera-se que este trabalho de conclusão tenha cumprido com seu propósito de discutir, por meio da contribuição de diversos autores, diferentes rumos para a comunicação interna não somente no que tange à questão das pessoas com deficiência, como também no que versa quanto a versatilidade e modernização. Conforme reiterado diversas vezes, este é um público novo nas organizações, o que chama atenção para outros públicos que vem sendo incorporados no mesmo ambiente, como os indivíduos homoafetivos, os funcionários remotos – aqueles que desenvolvem suas atividades longe da empresa, principalmente em casa¹⁷, no sistema de *home office* – e os funcionários que, mesmo após alcançarem a idade permitida para aposentadoria, permanecem trabalhando¹⁸. Estes são, sem dúvida, grupos diferentes entre si, que têm em comum o fato de não se enquadrarem, necessariamente, no perfil de público interno tradicional, até então conhecido das organizações.

Face à escassez de reflexões já traçadas no sentido de relacionar comunicação interna à inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, foi necessária uma extensa reflexão acerca de cada conceito aqui apresentado. A teorização acerca da comunicação, ilustrada por autores como Bordenave (1994) e

¹⁷ Estatística apresentada em agosto de 2011 pelo Portal HSM dava conta que cerca de seis milhões de norte-americanos já trabalhavam a partir de suas casas, enquanto outros trinta e três milhões de pessoas gostariam de fazê-lo. Matéria completa disponível em <http://www.hsm.com.br/editorias/rh/vantagens-e-os-riscos-do-home-office>.

¹⁸ Dados de 2010 do Ministério do Trabalho e Emprego apontam que, no ano anterior, trezentos e vinte mil cidadãos com mais de 65 anos foram contratados por organizações tanto do setor público como da iniciativa privada, em um número 7% maior que nos doze meses anteriores. Matéria publicada na Revista Brasília, veículo de comunicação do Governo Federal, disponível em <http://revista.brasil.gov.br/reportagens/mercado-de-trabalho-abre-os-bracos-para-maiores-de-65-anos/mercado-de-trabalho-abre-os-bracos-para-maiores-de-65-anos>.

Pinho (1990, 2003), trouxe a tona o quão complexo e cheio de nuances pode ser um mesmo tema, não apenas pelo fato de ser interpretado por pessoas diferentes, como também por carregar tantas variáveis e categorizações. Já no que diz respeito à comunicação interna, foi necessário visitar diversos assuntos correlatos, como a questão da motivação entre os colaboradores, bem como o papel do profissional de relações públicas, tema no qual foi buscado embasamento em assertivas propostas por Kunsch (1997, 2003), uma das principais referências acadêmicas do assunto no Brasil.

Na questão da deficiência, na busca por um aprofundamento sobre tão extensa temática, foi necessário recorrer a teorias oriundas da psicologia, com excertos como os de Vigotsky (1997). O processo de inclusão das pessoas com deficiência na sociedade e no mercado de trabalho mereceu destaque, bem como aspectos a este relativo, como os conceitos de higiene do trabalho e gestão da diversidade. Por fim, tendo como base reflexão acerca das ferramentas de comunicação interna mais difundidas atualmente, foi possível propor soluções que se adequem às novas necessidades geradas pela presença de colaboradores com deficiência no ambiente das organizações.

Dando fechamento ao estudo, é necessário reconhecer que a comunicação interna, agente estratégico nas organizações, necessita desenvolver recursos que lhe permitam assumir posição de incentivadora da diversidade. Este seria um cenário no qual a organização trate de adaptar seus veículos para o acesso por parte de colaboradores com deficiência, os quais têm tanto direito às informações da organização como qualquer outro. É preciso que a comunicação interna esteja preparada para os desafios de uma nova cultura organizacional que se desenha, com públicos cada vez mais heterogêneos, porém com as mesmas necessidades de integração entre si e com a empresa, de motivação e de acesso à informação.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, 44: 2004, p. 20-29.

ALBUQUERQUE, L. **A gestão estratégica de pessoas**. In: Fleury et al, As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Psicossociologia das relações públicas**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1989.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de relações públicas: relações com os diferentes públicos**. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ARAÚJO, Janine Placa; SCHMIDT, Andréia. A inclusão de Pessoas com Necessidades Especiais no Trabalho: A visão de empresas e instituições educacionais na cidade de Curitiba. Marília: **Revista Brasileira de educação Especial**, V. 12 N. 2 P. 241-254

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

BERLO, David K. **O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática**. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

BISPO, Patricia. **10 indicadores de uma comunicação interna ineficaz**. Artigo disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Dicas/7438/10-indicadores-de-comunicacao-interna-ineficaz.html>, acessado em 10/06/2012, às 18:40.

BITENCOURT, C. e Colaboradores. **Qualidade de vida no trabalho: Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é comunicação**. 20. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BRASIL. **Censo Demográfico 2010: Resultados Preliminares da Amostra**. Disponível em http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/resultados_preliminares_amostra/default_resultados_preliminares_amostra.shtm, acessado em 10/06/2012, às 18:44.

BRENNER, Eliana de Moraes; JESUS, Dalena Maria Nascimento de. **Manual de planejamento e apresentação de trabalhos acadêmicos: projeto de pesquisa, monografia e artigo**. São Paulo: Atlas, 2007.

CAIADO, Kátia Regina Moreno. **Aluno deficiente visual na escola: lembranças e depoimentos**. São Paulo: Autores Associados, 2008.

CAMPELLO, M. L. C.; OLIVEIRA, J. S. G. **O desafio na busca de resultados e de competitividade nas empresas modernas.** Bauru: XI SIMPEP, 2004.

CARREIRA, D. **A integração da pessoa deficiente no mercado de trabalho.** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. (Org.). **Trabalho e pessoas com deficiência:** pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico. Curitiba: Juruá, 2008a p. 55-70.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. Inserção no mercado formal de trabalho: satisfação e condições de trabalho sob o olhar das pessoas com deficiência. In: CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A.L. (Org.). **Trabalho e pessoas com deficiência:** pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico. Curitiba: Juruá, 2008. p. 89-105.

CASTELLI, Geraldo. **Gestão Hoteleira.** São Paulo: Saraiva, 2006.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede – a era da informação: economia, sociedade e cultura.** São Paulo: Paz & Terra, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas.** 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: Edição Compacta.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CIPRIANI, Fábio. **Blog corporativo:** aprenda a melhorar o relacionamento com seus clientes e fortalecer a imagem da sua empresa. 2. ed. São Paulo: Novatec, 2008.

COHEN, B. C. **The Press and Foreign Policy.** Princeton: Princeton University Press, 1963.

CONFORTO, Débora e SANTAROSA, Lucila M. C. **Acessibilidade à Web:** Internet para Todos. **Revista de Informática na Educação:** Teoria, Prática – PGIE/UFRGS, 2002.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação.** Trad. Bárbara T. Lambert. São Paulo: Makron Books, 1994.

DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a imprensa:** teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. **Gestão de Pessoas:** Modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FIORIN, José Luiz. **Elementos de análise do discurso.** São Paulo: Contexto, 1990.

FISCHER, G.N. Espaço, identidade e organização. In: J.F.CHANLAT (org.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993, p. 81-102.

FONSECA, Eugênio Faria da. Mestrado em Administração pela PUC Minas/FDC. **A construção da imagem organizacional: um estudo de caso da PUC Minas, campus Coração Eucarístico**. Belo Horizonte, 2003

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologias e estratégias**. 2.ed. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, Fábio. Relações Públicas visão 2000. In: **Obtendo resultados em Relações Públicas – como utilizar adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral**. São Paulo: Thomson, 2001.

FRANÇA, Fábio. Jornal Mural: Nova e Eficiente Opção. Disponível em <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/comunicacaodirigida/0059.htm>. Acesso em 7 jun. de 2012. Originalmente publicado no **Catálogo Brasileiro de Profissionais de Relações Públicas**, São Paulo, v. 10, p. 115-116, dez. 1988, editado pelo CONRERP 2ª Região – São Paulo/Paraná

FRANÇA, F; LEITE, G. **A comunicação como estratégia de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

FREEMAN, Edward; GILBERT, Daniel. **Managing Stakeholder Relationships in Business and Society: Corporate Response to External Pressures**, 1987.

FURNHAM, Adrian. **Linguagem corporal no trabalho**. (trad. de Márcia da Cruz Nóboa Leme). São Paulo: Nobel, 2001.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Operations Management**. 9 ed. Austrália: South Western, 2002.

GIACAGLIA, Maria Cecília. **Organização de eventos: teoria e prática**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

Gil, M. (Org.). **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência**. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2004.

HANASHIRO, D.M.M.; GODOY, A.S. Um preâmbulo à gestão da diversidade: da teoria à prática. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais do 28º ENANPAD**, 2004.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4 ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

KOVÁCS, M.J. Deficiência adquirida e qualidade de vida – possibilidades de intervenção psicológica. In: **Deficiência: alternativas de intervenção**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.

LESLY, Philip. **Fundamentos de Relações Públicas e da Comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995.

LÉVY, P. **A conexão planetária: o mercado, o ciberespaço, a consciência**. São Paulo: Editora 34, 2001.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **Qualidade de vida no trabalho**. In: Fleury, M. T. L. **As pessoas na organização**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LITTLEJOHN, Stephen W. **Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1988.

MACEDO, Neusa Dias de. **Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa**. São Paulo: Edições Loyola, 1994.

MACHADO, Jorge Silva. O Ciberespaço como Arquitetura da Liberdade – Tentativas de Territorialização e Controle da Rede, In: ALVES, GIOVANNI; MARTINEZ, VINICIO (Orgs.). **Dialética do Ciberespaço: Trabalho, Tecnologia e Política no Capitalismo Global**, Ed. Praxis, 2003.

MAGALHÃES, R. C. P. **Algumas experiências brasileiras de inclusão de alunos com NEE no ensino superior**. IN: VALDÉS ET. AL. **Inclusão de alunos com NEE no Ensino Superior: O caso da Universidade Estadual do Ceará**. Relatório Final, Fortaleza: UECE, 2003.

MANZO, José M. Campos. **Marketing, uma ferramenta para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1971.

MARCHESI, Amauri; in **Comunicação interna: a força das empresas**, (Paulo Nassar, editor responsável). São Paulo: ABERJE Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, 2005.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 5.ed. ver. Ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MIRANDA, Therezinha Guimarães. A inclusão de pessoas com deficiência na Universidade. In: Jesus, Denise Meyrelles de. et al. (org.). **Inclusão, práticas pedagógicas e trajetórias de pesquisas**. Porto Alegre: Mediação, 2007. P. 120-131

MITTLER, Peter. **Educação Inclusiva: contextos sociais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NASCIMENTO, Eliane de S.; MIRANDA, Therezinha Guimarães. O trabalho e a profissionalização das pessoas com deficiência. Salvador: **Revista da FAGED**. V. 12, n. 12, 2007. P. 169-184

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

NASSAR, Paulo (Org.) **Comunicação interna: a força nas empresas**. 2. ed. São Paulo: ABERJE, 2004.

OMOTE, S. Perspectivas para conceituação de deficiências. Piracicaba: **Revista Brasileira de Educação Especial**, v.2, n.4, p. 127-135, 1996.

OMOTE, S. Algumas tendências (ou modismos?) recentes em Educação Especial e a Revista Brasileira de Educação Especial. Marília: **Revista Brasileira de Educação Especial**, v.9, n.1, p.25-38. 2003.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Convenção das Nações Unidas sobre os direitos das pessoas com deficiência**. Nova York: ONU, 2008. Disponível em http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/714_1.pdf, acessado em 10/06/2012, às 18:37.

ORIHUELA, José Luis. Weblogs na empresa: um guia para começar. **ORGANICOM: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo, ano. 2, n.3, 2. sem de 2005.

PENTEADO, J. R. Whitaker. **A técnica da comunicação humana**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1993.

PINA, Bernardo Martins; BARBOZA, Gabriel Disconzi; JAMES, Talita Daemon; AZEVEDO, Romulo Souza de. **Produzindo.net**. In In: tem que colocar como esta na ficha. Rio de Janeiro: Blogbooks, 2011

PINHO, José Benedito. **Propaganda institucional: usos e funções da propaganda em relações públicas**. São Paulo: Summus, 1990.

PINHO, José Benedito **Relações Públicas na internet: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse**. São Paulo: Summus, 2003.

PRESTON, Lee E.; POST, James. Private Management and Public Policy. In: **California Management Review**, 1981, vol. XXIII, n. 3.

RAMOS, Priscilla Porto. **Os instrumentos de comunicação interna como ferramenta estratégica na relação Coordenação x aluno**: um estudo de caso sobre o curso de Administração do CEFET-BA. Salvador, 2004.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Jornalismo Empresarial**: teoria e prática. São Paulo: Summus, 1984.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis: Vozes, 2002.

SASSAKI, Romeu Kazumi. **Inclusão**: Construindo uma sociedade para todos. 7. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2006.

SCROFERNEKER, C. A. Afinal, o que é comunicação interna? In: DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk (Org.) **Relações públicas**: quem sabe, faz e explica. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007, p. 81-94.

SERRA, J. Paulo. **Manual de Teoria da Comunicação**. Covilhã: Labcom Livros, 2007, disponível em http://www.livroslabcom.ubi.pt/pdfs/20110824-serra_paulo_manual_teorica_comunicacao.pdf, acessado em 10/06/2012, às 18:54.

SHANNON, Claude E.; WEAVER, Warren. **The Mathematical Theory of Communication**. Illinois: Illini Books, 1949.

SILVA, O. M. **Uma questão de competência**. São Paulo: Memnon, 1993.

SPECTOR, E. P. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2005.

TEIXEIRA, Camila Crisitina. **A relevância da comunicação para decisões estratégicas nas organizações**. Estudo de caso: empresa Sky Brasil. São Paulo: ECA USP, 2006

TELFORD, W. Charles, SAWER, M James. **O indivíduo Excepcional**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

THAYER, Lee O. **Comunicação**: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais. São Paulo: Atlas, 1976.

WEIL, Pierre. **Relações humanas na família e no trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1992.

WEY, Hebe. **O processo de Relações Públicas**. 2.ed. São Paulo: Summus, 1986.

WOLF, Mauro. **Teorias da Comunicação**. Lisboa: Presença, 1999.

VIGOTSKY, Lev S. Obras Escogidas Tomo V. **Fundamentos de defectologia**. Madri: Visor Distribuciones, 1997.

ZANETTI, Eloi, In: NASSAR, PAULO (Org.). **Comunicação empresarial: estratégia de organizações vencedoras**. São Paulo: Aberje Editorial, 2006.