

**A CONSTRUÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA  
PARA DIVULGAÇÃO DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA<sup>1</sup>**

**Cristiano Sant'Ana<sup>2</sup>**

**Resumo**

A pesquisa que vem sendo desenvolvida para a dissertação de Mestrado analisa os meios e as linguagens utilizados pela empresa Nipro Medical Ltda para divulgação interna das estratégias da sua Alta Direção, para que todos os seus níveis hierárquicos as conheçam e possam executar as ações necessárias ao atendimento dos objetivos traçados. Está sendo investigado como ocorre esse processo para mostrar a importância da comunicação interna e de seus recursos como suporte à gestão.

Palavras-chave: Comunicação Interna. Comunicação Corporativa. Planejamento Estratégico.

**Abstract**

This research under development analyses the medium and the languages used by Nipro Medical Ltda. company for communicating internally the Management strategies so that all employees can be informed about it and are able to execute the necessary actions for attending the objectives defined. It is under investigation how this process occurs to show the importance of internal communication and its resources as a support to the management.

Keywords: Internal Communication. Corporate Communication. Strategic Planning.

**Introdução**

Desde 2007 a NIPRO possui uma Assessoria de Comunicação, responsável por coordenar todo o processo de comunicação interna na empresa. Ela foi criada para desenvolver um Manual de Identidade Visual para a empresa, implementar uma Política de Comunicação e gerenciar todos os processos de comunicação entre a empresa e seus públicos interno e externo.

Dentro da área, um dos focos é a comunicação interna, para promover a integração entre seu público, mantendo todo o fluxo de informação necessário para o bom andamento do

---

<sup>1</sup> Texto original, como recebido pela coordenação do Interprogramas.

<sup>2</sup> Mestrando em Comunicação pela Fundação Cásper Líbero. E-mail: cristiano\_santana@nipro.com.br

## 7º Interprogramas de Mestrado

negócio. Nesse sentido, cabe à área definir e garantir a aplicação da Política de Comunicação, conforme os ideais corporativos da empresa e as diretrizes da Alta Direção.

Além de desenvolver comunicados sobre o dia a dia da empresa, atualizar a página da Internet e dar suporte à Alta Direção, um dos papéis fundamentais da Área de Comunicação da NIPRO é promover a comunicação das estratégias da empresa a colaboradores-chave, para que as ações traçadas sejam devidamente realizadas, para cumprimento dos objetivos principais da empresa.

### **Histórico**

A NIPRO Medical Ltda é uma subsidiária da NIPRO Corporation, companhia japonesa fundada em 1954, em Kyoto, no Japão. A empresa sempre se colocou no mercado como tendo em seu principal objetivo oferecer uma melhor qualidade de vida para as pessoas, por meio de produtos seguros e confiáveis (NIPRO – Perfil Corporativo, 2011). A companhia possui fábricas no Japão, China, Tailândia, Índia, Estados Unidos, França e Brasil, além de escritórios em mais de trinta países. A NIPRO Medical Ltda. foi constituída no Brasil em 1995 e possui uma fábrica em Sorocaba, a 92 km da cidade de São Paulo. Ali são fabricados e distribuídos produtos da área Médica da empresa, por sua vez subdivididos em Linhas de Produto, conforme abaixo:

Linha Cárdio: É uma linha com produtos cardiopulmonares, utilizados em cirurgias cardíacas com circulação extracorpórea, para troca de válvulas e transplante de coração, por exemplo.

Linha Hemodiálise: São produtos utilizados em sessões de hemodiálise, para pacientes com doença renal crônica.

Linha Medical: Fazem parte dessa linha produtos como agulha hipodérmica, cateter intravenoso, agulha gengival e seringas, para uso em procedimentos médicos.

Linha Endovascular: Possui produtos utilizados por radiologistas intervencionistas e cirurgiões, para diagnóstico e tratamentos minimamente invasivos, como em casos de câncer e outras doenças vasculares.

## **7º** Interprogramas de Mestrado

Serviço Técnico: Presta suporte a clínicas, hospitais e outros serviços de saúde que possuem as máquinas de diálise, de circulação extracorpórea e de ablação da empresa.

OEM/Serviços: A empresa oferece serviços de esterilização por gás óxido de etileno e fabricação de peças e tubos plásticos, para uso em área médica.

### **As ferramentas de Comunicação da NIPRO**

Discorreremos agora sobre as ferramentas utilizadas pela empresa para se comunicar com seu público interno:

**Quadro de Avisos:** É um painel metálico de 4,80 m x 1 m, que possui a logomarca da empresa à direita, no alto, e uma imagem conceitual da marca à direita. Uma área livre de 4 m fica disponível para a afixação de suportes em acrílico, tamanho A4, onde são colocadas folhas impressas com textos que divulgam ações da empresa e/ou informações de interesse dos colaboradores.

**E-mail:** Mensagens são formadas para envio via correio eletrônico, divulgando internamente aos colaboradores informações de seu interesse ou de interesse da corporação. Quando o conteúdo é de interesse geral, também é divulgado pelo Quadro de Avisos, para atingir também os colaboradores que não possuem acesso à Internet.

**Reunião Geral:** Reunião realizada bimestralmente pela empresa, no restaurante, reunindo todos os colaboradores. Ali são passadas informações sobre o faturamento da empresa nos meses anteriores e acumulado do ano; como anda o atendimento aos objetivos da empresa, que são traçados no começo do ano e monitorados mensalmente; informações sobre reclamações de clientes ou outras questões da área de Garantia da Qualidade; informações sobre Segurança do Trabalho, sobretudo o índice de acidentes do bimestre e acumulado do ano; informações de Recursos Humanos, incluindo nome e fotografia de novos colaboradores.

## 7º Interprogramas de Mestrado

**Café com o Presidente:** Reunião realizada mensalmente com dez colaboradores, escolhidos por sorteio, que não tenham funções de chefia na empresa. O encontro é realizado entre o presidente da empresa e esses dez colaboradores. Além de falarem de si, os colaboradores também recebem informações sobre a empresa e podem fazer perguntas. Posteriormente, são encorajados a levar as informações aos demais colegas da empresa.

**Reunião de Comunicação da Estratégia:** Encontro mensal, realizado após a Reunião de Planejamento Estratégico, coordenado pela área de Comunicação da empresa. Na Reunião de Planejamento Estratégico, o presidente da empresa alinha com seus principais gestores as ações que precisam ser feitas para atendimento dos objetivos da empresa, bem como o acompanhamento detalhado das metas em andamento. A assessoria de Comunicação então faz um resumo desse conteúdo, focando nas ações necessárias e nos responsáveis por executá-las. No dia da reunião, essas informações são passadas a um grupo de analistas, líderes, encarregados, supervisores e gerentes, que posteriormente devem levar essas informações aos seus subordinados.

**Outras reuniões:** Ao longo do mês, outras reuniões acontecem na empresa, em grupos menores e hierarquizados. Nem sempre as informações desses encontros podem ser divulgadas, pois as de teor mais estratégico precisam ser mantidas em sigilo. Entretanto, sempre que as decisões ali tomadas interferirem no trabalho de outros colaboradores, essas devem ser repassadas pela chefia pertinente.

### **O Planejamento Estratégico**

O Planejamento Estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade pela sua função administrativa. É por meio dele que o gestor e sua equipe definem os parâmetros para direcionar a organização da companhia e a condução da liderança (ANDION, FAVA, 2011). Também é dessa forma que a direção da empresa fornece a seus gestores e suas equipes uma ferramenta para a tomada de decisões, auxiliando a atuar de forma pró-ativa. Por meio do planejamento estratégico, o gestor pode

## 7º Interprogramas de Mestrado

agir preventivamente em vez de apenas correr atrás de soluções quando o problema já está instalado.

O Planejamento Estratégico anual da NIPRO Medical Ltda. começa a ser pensado três meses antes do término do ano. Em Outubro, é realizada uma reunião com os gestores da empresa e seus principais colaboradores, na qual é estruturado o Orçamento para o próximo ano. A área de Marketing & Vendas define o quanto espera faturar no próximo ano, projetando os números a partir de orientações da corporação, crescimento vegetativo do mercado, faturamento do ano anterior e outros fatores como o lançamento de um novo produto ou a perspectiva de se obter um novo nicho de mercado. A partir do número de faturamento, as demais áreas da empresa, coordenadas pela Gerência Administrativo-Financeira, projetam os números de seus setores, sobretudo as despesas. A figura final do orçamento do ano inteiro está indicada abaixo. O orçamento completo é desdobrado por mês e por Linha de Produtos.

Orçamento 2011		
	R\$	
Vendas Líquidas	9.696.788	
Nacional	8.258.731	
Exportação	1.438.057	
Custo de Vendas	6.739.896	
Lucro Bruto	2.956.893	30,5%
Despesas	2.063.342	21,3%
Lucro Operacional	893.551	9,2%
Outras Receitas/Despesas	(14.495)	
Ganhos e Perdas Extras	0	
Lucro antes de I.R.	879.055	9,1%

### Legenda

**Vendas líquidas:** Faturamento gerado pela venda de produtos, menos impostos  
**Nacional:** Faturamento de produtos vendidos no Brasil  
**Exportação:** Faturamento de produtos vendidos para outros países  
**Custo de Vendas:** Gastos para a produção dos produtos, incluindo mão-de-obra  
**Lucro Bruto:** Vendas líquidas menos o Custo de Vendas  
**Despesas:** Gastos que não envolvem a produção do produto, inclusive mão-de-obra administrativa  
**Lucro Operacional:** Lucro Bruto menos Despesas  
**Outras Receitas/Despesas:** Taxas bancárias e gastos financeiros, entre outros  
**Ganhos e Perdas Extras:** Valores obtidos com aplicações financeiras, perdas de variação cambial e outros  
**Lucro antes do I.R.:** Lucro final da empresa, sobre o qual é preciso recolher Imposto de Renda

**Figura 1:** Modelo de apresentação final do Orçamento

Nessa mesma reunião é feita uma primeira discussão para se delinear o que serão os objetivos da companhia para o próximo ano. A partir daí, as duas próximas reuniões de Planejamento Estratégico, nos meses seguintes, tratarão desse assunto até que se tenha a formatação final dos Objetivos Principais da empresa, os chamados KODs (*Key Operating Drivers*), que são as cinco maiores metas a serem alcançadas no novo exercício. No caso da

## 7º Interprogramas de Mestrado

NIPRO, os objetivos discutidos no Planejamento Estratégico são anuais e contemplam também as metas macro que a corporação traça para ela como um todo, mundialmente.

No processo realizado no Brasil, coordenado pelo presidente da empresa, os líderes debatem até chegarem aos cinco objetivos principais que a companhia terá de perseguir no próximo ano. Além de permitir a participação de todos na definição dos objetivos, consegue-se com isso o comprometimento de todos. As discussões que geram os cinco objetivos principais da empresa para o ano seguinte precisam ser um processo coletivo ou público. No desenvolvimento desse processo de deliberação entre os gestores da NIPRO, serão utilizadas teorias de Habermas.

Uma vez definidos, cada um desses cinco objetivos terá um responsável, que cuidará para que ele aconteça, coordenando as ações necessárias e orientando os colaboradores sob seu comando para que o objetivo seja alcançado. Além do assunto do objetivo em si, é definida uma meta, um número ou um resultado esperado para que se possa verificar seu cumprimento ou não ao final do exercício. E, assim, mensurar a eficácia do plano traçado e das ações realizadas.

Na sequência da definição dos cinco objetivos principais, cada gestor vai criar os seus objetivos individuais, que precisam estar alinhados com os KODs. Esses objetivos individuais são os chamados PMOs (*Performance Management Operating*). Dos PMOs surgem os Planos de Ação, que detalham as atividades que precisam ser feitas e indicam o que será feito, quem fará e quando isso vai acontecer.

Uma vez estruturadas todas essas ações, cada envolvido é comunicado dos seus objetivos para aquele ano. Entra então em ação o processo de discussão periódico para avaliação do andamento da estratégia e a definição de novas ações, quando necessário.

### **Acompanhamento da Estratégia**

## 7º Interprogramas de Mestrado

Após a estruturação da estratégia da empresa, mensalmente são realizadas reuniões para comunicação e acompanhamento das ações. A Reunião de Planejamento Estratégico mensal conta com a participação da Diretoria, gerências e a Assessoria de Comunicação. Nessa reunião, o presidente da empresa mostra os resultados de faturamento, custos, despesas e lucratividade registrados no mês anterior, bem como o acumulado do ano. Em seguida, cada gestor apresenta as ações que estão em andamento em sua área visando o atendimento das metas traçadas.

A primeira Reunião de Planejamento Estratégico do ano acontece em Janeiro e é a mais ampla de todas, com duração de dois dias. Dela participam todos os gerentes e diretores normalmente convocados para as demais reuniões do ano. O objetivo aqui é que cada gestor apresente os resultados obtidos em sua área no ano anterior, mostrando se as metas traçadas foram atingidas e encerrando o ano que passou. Na sequência, os objetivos traçados para o próximo ano também são apresentados. O segundo dia dessa reunião agrega o time que esteve no encontro anterior e também os demais gerentes, equipe de Marketing & Vendas, supervisores, encarregados e analistas seniores.

Durante essa reunião, o presidente da empresa passa a todos os resultados obtidos pela empresa no ano anterior e anuncia as metas de cada um para o ano que começa, todas baseadas nos cinco KODs e nos PMOs dos gestores, que já apresentaram e discutiram o assunto no dia anterior.

Nos meses de Fevereiro, Março, Abril, Maio e Junho ocorrem as Reuniões de Planejamento Estratégico, onde cada gestor apresenta os resultados das ações em andamento e novas ações são programadas. As metas nunca mudam, mas o direcionamento pode ser alterado. Nesse processo, as soluções apontadas para cada problema são discutidas e, após deliberação, ações são definidas. Essas ações são registradas pela Assessoria de Comunicação num Plano de Ação que, posteriormente, é distribuído aos participantes da reunião.

## 7º Interprogramas de Mestrado

No mês de Julho, a empresa promove a revisão semestral de sua estratégia. Essa reunião abrange todos os gerentes, num grupo um pouco mais amplo que o da reunião tradicional, também com duração de dois dias. Aqui o objetivo é que cada gestor detalhe as ações realizadas no primeiro semestre, os objetivos eventualmente já atingidos e, também, aquelas ações que não surtiram os resultados esperados. Na sequência, o gestor deve apresentar qual o direcionamento que dará para as ações não concluídas ou ineficazes e o que pretende fazer para atingir os objetivos até o final do exercício.

Nos meses de Agosto, Setembro, Outubro, Novembro e Dezembro as reuniões seguem normalmente, com o acompanhamento da estratégia. Em Outubro, além da discussão tradicional, já se começa o desenho do próximo ano.

### **As ferramentas de comunicação**

Uma empresa pode ter uma boa estratégia, mas, se esta não for comunicada de maneira eficiente, de nada adiantará. A construção da estratégia na NIPRO Medical Ltda. está intimamente ligada ao processo de comunicação dela.

As reuniões ocorrem sempre após o fechamento dos resultados do mês anterior, que acontece no quinto dia útil. Com os dados informados pela área de Controladoria, incluindo o resultado daquele mês (vide Figura 1), a área de Comunicação trabalha gráficos e tabelas em apresentação eletrônica, utilizando o *software* Power Point. Os *slides* com os resultados ocupam boa parte da apresentação e por meio deles o presidente da empresa consegue informar a todos sobre o atendimento ou não dos objetivos traçados. Todo o trabalho desenvolvido pelos cerca de 400 funcionários da empresa se resume nesses gráficos. Se os números estão bons, valeu o esforço. Do contrário, ações precisam ser tomadas.

Todos os slides de Power Point são montados em *templates* oficiais da empresa, que possuem logomarca da NIPRO e uma imagem conceitual. Esses modelos já estão formatados e disponíveis na rede de computadores da empresa. Eles possuem imagens que remetem a conceitos como “Leveza”, “Segurança”, “Bem-Estar” e “Qualidade de Vida”,

## 7º Interprogramas de Mestrado

escolhidas de forma a contribuir “para associar a marca NIPRO aos resultados que seus produtos proporcionam: reabilitação, dar nova vida. E enfatizam o conceito central de imagem da marca, que é a qualidade de vida” (Manual de Identidade Visual NIPRO, 2008).

Da mesma forma, cores e elementos visuais aparecem em tabelas e gráficos do material eletrônico, para chamar a atenção dos espectadores – os participantes da reunião. Dá-se preferência às cores oficiais da empresa, como o azul da logomarca e aquelas que identificam as diferentes linhas de produto da empresa, todas indicadas no Manual de Identidade Visual. Essas cores foram escolhidas a partir do estudo da psicologia das cores, pesquisada no livro “Psicodinâmica das Cores”, de Modesto Farina (Editora Blucher, 2000).

Números negativos são grafados em vermelho e os positivos em preto. Quando há necessidade de destaque, utilizam-se quadros vermelhos e azuis, respectivamente para positivo e negativo, com letras em branco. Efeitos de “fade in” e “fade out” são utilizados para a transição de uma tela e outra. Também são utilizados recursos de movimento do Power Point para a entrada dos elementos na tela, o que confere dinamismo à apresentação.

Uma segunda parte da apresentação traz outros temas que a presidência quer colocar em discussão com os gestores, normalmente reunida num grupo de *slides* com o título “Outros Assuntos”.

A apresentação de Power Point mostrada pela Presidência começa a ser construída assim que os dados financeiros chegam da Contabilidade. O direcionamento da reunião, o tom do discurso a ser trabalhado e os temas que serão levados são discutidos nos dias que antecedem a Reunião, em conversas entre a Assessoria de Comunicação e a Presidência, eventualmente envolvendo também outros diretores. Esse processo de construção facilita no dia da apresentação, uma vez que os assuntos acabam ficando no domínio do condutor da reunião. A preocupação em se passar a mensagem correta de maneira clara é o que permeia toda a construção da apresentação, que passa pelas etapas de planejamento,

## 7º Interprogramas de Mestrado

definição da mensagem e a montagem do material em si, buscando se colocar elementos atrativos, como imagens e até mesmo vídeos, mas sem poluir ou abusar dos efeitos gráficos do programa. Na revisão final do material, o presidente da empresa simula uma apresentação, junto com a Assessoria de Comunicação, que faz observações e interferências, modulando o discurso, o tom da voz, o uso das palavras e até o ritmo da reunião.

Todas essas informações apresentadas na Reunião e as ações geradas a partir das discussões geram dois documentos: um Plano de Ação, que é entregue aos gestores em até dois dias após o encontro; e uma Minuta de Reunião, elaborada em linguagem jornalística e com identidade visual inspirada em revistas, narrando os detalhes das discussões. A partir desses dois documentos, os gestores têm em mãos a mensagem oficial da empresa, que deve ser comunicada aos demais colaboradores. A Reunião de Planejamento Estratégico tem como objetivo, além de comunicar ações, nivelar todos com uma mesma e oficial informação, para que todos saibam que caminho a empresa vai tomar e por quê.

### **A Comunicação da Estratégia**

A partir das apresentações feitas na Reunião de Planejamento Estratégico e do Plano de Ação com as atividades que precisam ser trabalhadas, a Assessoria de Comunicação cria um outro material, mais dinâmico e enxuto. As informações tidas como confidenciais são filtradas. Na nova apresentação, ficam aquelas que precisam ser comunicadas a outros níveis da empresa. Esse material serve de base para a Reunião de Comunicação da Estratégia, realizada também mensalmente, após o Planejamento Estratégico. Participam dela gerentes, supervisores, encarregados, líderes e analistas seniores. O objetivo é alinhá-los com a estratégia que eles já conheceram no *Hoshin Kanri*, mantendo-os atualizados sobre o andamento dos resultados e, também, informando-os sobre as ações que precisam continuar tomando para que os KODs sejam cumpridos ao final do ano.

## 7º Interprogramas de Mestrado

A Comunicação da Estratégia leva aos colaboradores dos níveis de Gerência Júnior, Supervisores, Encarregados e Analistas Seniores as informações do Planejamento Estratégico.

O desenvolvimento da Reunião de Comunicação da Estratégia é o principal ponto deste trabalho e ainda está em desenvolvimento. Duas importantes teorias serão trabalhadas aqui: Enquadramento e Fluxo em Duas Etapas. Os textos que serão utilizados são: “The Two-Step Flow Communication: Na Up-to-date Report on an Hypothesis”, de Elihu Katz; “Framing, Agenda Setting and Priming: The Evolution of Three Media Effects Models”, de Dietram A. Scheufele e David Tewksbury.

### **A outra Comunicação**

No ponto em que estamos na pesquisa, em Setembro de 2011, deparamo-nos com a necessidade de investigar as ações de comunicação que ocorrem independentemente da Comunicação Oficial da NIPRO. Essa “outra comunicação” da NIPRO é composta pelos ambientes de trabalho, as ações dos colaboradores, as conversas de corredor, a percepção que os colaboradores têm uns dos outros, dos seus superiores, da Alta Direção da empresa, entre outras. Essas questões surgiram a partir da leitura do texto “Corpo e Imagem: Comunicação, Ambientes, Vínculos”, de Norval Baitello Júnior. Dois conceitos são importantes nesse texto para o presente trabalho.

**AMBIENTE:** O espaço onde a comunicação acontece. E ele precisa ser aconchegante, limpo (mas não estéril ou frio), afetivo. O ambiente pode ser o próprio meio onde a comunicação vai ocorrer. Tem de estar livre de ruídos, mas nunca “vazio”. O ambiente precisa ser preparado de forma que permita o vínculo entre as partes que se comunicam. Assim, é o ambiente, e não o comunicado, o e-mail ou o Quadro de Avisos que compõe o meio de comunicação. (BAITELLO, 2008)

**VÍNCULO:** O vínculo é a efetivação do processo de comunicação. É o que permite a comunicação ser “eficaz”, em que pese a simplicidade da definição. Não podemos

## 7º Interprogramas de Mestrado

compreender a comunicação como simples conexão ou troca de informações mas, necessariamente, é preciso ver nela uma atividade vinculadora entre duas instâncias vivas (BAITELLO, 2008). Todo processo de comunicação busca manter vínculos.

Com isso, neste ponto da pesquisa notamos que esses dois conceitos precisam ser trabalhados por todas as áreas da empresa para que a Área de Comunicação possa desenvolver seu trabalho de forma mais eficiente.

### Referências Bibliográficas

ANDION, Maria Carolina. FAVA, Rubens. Planejamento Estratégico. Coleção Gesto Empresarial. Disponível em <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/3.pdf>. Acesso: 26 de Julho, 20h03.

BAITELLO Jr., N; Corpo e imagem: comunicação, ambientes, vínculos. In: RODRIGUES, David (Org.). **Os Valores e as Atividades Corporais**. São Paulo: Summus, 2008.

CAHEN, Roger. **Comunicação Empresarial**. São Paulo, SP: Best Seller. 1990.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. 2005. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>. Acesso:

CESCA, Cleuza G. Gimenes. **Comunicação Dirigida Escrita na Empresa – Teoria e Prática**. São Paulo, SP: Summus Editorial. 1995.

CERTO, Samuel; PETER, Paul. **Administração estratégica: planejamento e implementação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

FILHO, Ciro Marcondes (Org.). **Dicionário de Comunicação**. São Paulo: Paulus, 2009.

GOMES, Wilson. Esfera Pública Política e Comunicação em Mudança Estrutural da Esfera Pública. In: GOMES, W.; MAIA, R. C. M. **Comunicação e democracia: Problemas & Perspectivas**. São Paulo: Paulus, 2008.

## 7º Interprogramas de Mestrado

LIMA NETO, Diógenes. Gerenciamento Pelas Diretrizes (Hoshin Kanri), 2010. Disponível em <http://www.artigonal.com/administracao-artigos/gerenciamento-pelas-diretrizes-hoshin-kanri-3288220.html>

MANUAL TEÓRICO DE JORNALISMO. Disponível em <http://www.elpais.com.br/elpaisnaescola/arquivos/DicasdeJornalismo.pdf>.

MORATO, Edwiges. Neurolinguística; In: MUSSALIN, Fernanda, BENTES, Anna (org.). **Introdução à Linguística: domínios e fronteiras**. São Paulo, SP: Cortez, 2001.

OLIVEIRA, Jorge. Técnicas Cognitivas, 1999. Disponível em [http://www.spi.pt/documents/books/inovint/gi/ acesso\\_ao\\_conteudo\\_integral/capitulos/3.7/cap\\_apresentacao.htm](http://www.spi.pt/documents/books/inovint/gi/ acesso_ao_conteudo_integral/capitulos/3.7/cap_apresentacao.htm). Acesso: 27 de Julho, 22h10.

PELETEIRO, Rebeca. O que é Planejamento Estratégico, 2005. Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-planejamento-estrategico/10386>. Acesso: 26 de Julho, 21h

PINTO, Márcia Felizardo Fonseca; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. **Funcionários terceirizados: estudo da sua relevância para a organização brasileira**. 2008. Disponível em [http://www.fae.edu/publicacoes/fae\\_v11\\_2/05\\_marcia\\_oswaldo.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/fae_v11_2/05_marcia_oswaldo.pdf). Acesso: 13 de Agosto, 2011.

Política de Comunicação NIPRO. 2011.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

14 Dicas Para Construir Uma Boa Apresentação em Power Point. Disponível em <http://pcworld.uol.com.br/dicas/2008/08/28/14-dicas-para-construir-uma-boa-apresentacao-em-powerpoint>. Acesso: 2 de Agosto, 20h35.

## **7<sup>o</sup>** Interprogramas de Mestrado

RÊGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional – Conceitos, Estratégias, Sistemas, Estrutura, Planejamento e Técnicas.** São Paulo, SP: Summus Editorial, 1986.