

COMUNICAÇÃO DE RESULTADOS: A IMPORTÂNCIA DA CLAREZA E FREQUÊNCIA NA DIVULGAÇÃO DE METAS EM INSTITUIÇÃO PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR

Silvio de Souza Moreira¹

Luan Maurílio da Silva Oliveira²

Alessandro Garcia De Castro³

Yara Figueiredo Dan⁴

Edival Dan⁵

RESUMO

O presente estudo analisou a importância da clareza e da frequência na comunicação de resultados em uma instituição de ensino superior privada. A pesquisa, de natureza mista, buscou compreender como práticas comunicacionais influenciam o engajamento dos colaboradores diante da divulgação de metas organizacionais. Os resultados revelaram que a simples existência de canais formais não garante a eficácia do processo comunicacional. A ausência de clareza contextualizada e a comunicação episódica emergem como fatores que fragilizam o sentido coletivo e diluem o pertencimento institucional. Observou-se, ainda, que práticas comunicacionais eficazes demandam sensibilidade cultural e esforços contínuos de tradução simbólica das metas organizacionais para o cotidiano dos colaboradores. A construção de vínculos, mais do que a transmissão de dados, mostrou-se decisiva para que a comunicação de resultados produza efeitos duradouros no engajamento e na mobilização organizacional.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; Divulgação de metas; Clareza comunicacional; Engajamento organizacional; Cultura organizacional.

1. INTRODUÇÃO

Falar de comunicação organizacional é, em grande parte, reconhecer que o desafio não está apenas em transmitir mensagens. Está, sobretudo, em construir sentidos compartilhados, algo que, nas organizações, raramente acontece de forma espontânea (KUNSCH, 1997).

¹ Mestre em Gestão de Recursos Humanos

silviosmoreira66@gmail.com

Universidad de Ciencias Empresariales Y Sociales - UCES - Argentina

² Doutorado em Ciências da Administração - Universidad de Desarrollo Sustentable UDS - Paraguai

luanmaurilio@gmail.com

³ Pós-doutorado em Ciências da Administração - Universidad de Desarrollo Sustentable UDS - Paraguai

garciadecastro@gmail.com

⁴ Doutorado em Administração Educacional - Universidad de Desarrollo Sustentable UDS - Paraguai

yfdan@uol.com.br

⁵ Pós-doutorado em Ciências da Educação - Universidad de Desarrollo Sustentable UDS - Paraguai

edivaldan@uol.com.br

Quando se trata da comunicação de metas e resultados, o desafio não está apenas na definição do que se pretende alcançar, mas em como esse desejo circula internamente. É comum que as instituições invistam energia na exposição de indicadores e prazos, mas negligenciem algo menos tangível e, justamente por isso, mais perigoso: o fio condutor simbólico da mensagem. Uma meta, por mais ambiciosa que seja, esvazia-se quando chega de forma rarefeita, sem ritmo, sem vínculo real com o cotidiano das equipes.

Não se trata apenas de repassar informações. O que se exige, nesse cenário, é a construção contínua de um espaço comunicativo em que metas deixem de ser ordens de cima para baixo e passem a ser compreendidas como parte de um processo coletivo de direção. Se a linguagem não ressoa com a experiência concreta dos colaboradores, sua força de mobilização desaparece, ou pior, gera ruído, desconfiança, cansaço. É nesse intervalo entre o que se pretende dizer e o que efetivamente se escuta que se instala o risco: o da desconexão simbólica. Uma comunicação estratégica, portanto, não pode se restringir ao cronograma impresso ou à mensagem institucional. Ela precisa circular. Precisa ouvir, hesitar, reformular. Precisa, sobretudo, estar presente.

Marchiori (2010) ressalta que a comunicação interna, para ser efetiva, precisa ir além da mera transmissão de dados. Ela deve fomentar o entendimento, gerar engajamento, permitir que o colaborador se sinta parte ativa do projeto organizacional. Quando metas são lançadas de forma abrupta ou comunicadas apenas no início dos ciclos estratégicos, a tendência é que o envolvimento real se dilua ao longo do tempo.

À primeira vista, a clareza na comunicação pode soar como algo natural, quase garantido. Mas a experiência mostra o contrário. Pinho (2003) observa que pensar a comunicação interna exige muito mais do que elaborar boas mensagens: é preciso desenhá-las com o público real em mente, levando em conta quem são, o que esperam, o que enfrentam no dia a dia. Quando a mensagem escapa dessa sintonia fina, mesmo que tecnicamente correta, ela se esvazia, perde força e, não raro, abre espaço para mal-entendidos ou, pior, para resistências que vão se acumulando aos poucos.

Falar em frequência na comunicação de metas é tocar num ponto que, muitas vezes, se perde no meio das prioridades do dia a dia. Chiavenato (2000) lembra que metas não devem ser

anunciadas apenas em ocasiões grandiosas ou relatórios anuais. Se o que se deseja é manter o rumo vivo na cabeça e no coração dos colaboradores, a comunicação precisa aparecer no cotidiano, de forma próxima, quase natural, tanto em reuniões formais quanto nos pequenos diálogos informais que preenchem a rotina.

Este artigo se propõe a investigar, com base em um estudo realizado na Universidade Estácio de Sá, como a clareza e a frequência da comunicação de resultados impactam a percepção dos colaboradores e, em última instância, o seu nível de engajamento com a instituição.

Observando esse cenário, fica claro que a comunicação de resultados deve ser pensada como uma prática viva, capaz de atravessar as formalidades e dialogar com a experiência concreta dos colaboradores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E A CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS

Reduzir a comunicação organizacional à transmissão de informações é simplificar excessivamente um fenômeno complexo. Kunsch (1997) enfatiza que comunicar é, antes de tudo, construir sentidos compartilhados. Trata-se de moldar percepções, alinhando expectativas e fortalecendo laços que, muitas vezes, sustentam a dinâmica interna de uma organização mais do que qualquer protocolo formal.

No universo da comunicação de resultados, a dimensão simbólica não apenas resiste, ela se adensa. Falar de metas vai além de apresentar números ou montar painéis visuais: é, essencialmente, um convite à coautoria de um sentido coletivo. É uma tentativa de dizer, com outras palavras, que aquilo que está sendo proposto tem valor compartilhado. Mas para que essa mensagem ganhe densidade, não basta recorrer à razão, é preciso encontrar o fio do pertencimento, esse que nem sempre é visível, mas define o grau de implicação real.

A armadilha, no entanto, é recorrente. À medida que o discurso se embrutece em tecnicismos, à medida que os dados se tornam fins em si mesmos, perde-se aquilo que realmente poderia gerar adesão: a ressonância simbólica com a experiência cotidiana do trabalhador. A meta, assim, desloca-se para o campo do abstrato, não por ser inalcançável, mas por parecer

irrelevante. E onde não há significado, tampouco há mobilização. Curiosamente, não se trata de uma falha racional. Trata-se da ausência de um vínculo afetivo com a narrativa institucional, esse afeto organizacional que, embora raramente nomeado, sustenta em grande parte o engajamento real.

Marchiori (2010) reforça que a comunicação precisa ser dialógica para cumprir plenamente sua função. Não basta informar; é necessário gerar conversações, abrir espaços de interpretação compartilhada e, por meio desse processo, reconstruir continuamente o sentido da ação coletiva. Onde esse diálogo é negligenciado, a comunicação de resultados corre o risco de ser percebida como algo imposto, e não vivido.

2.2 CLAREZA E FREQUÊNCIA NA COMUNICAÇÃO DE METAS

A clareza comunicacional, embora frequentemente tomada como algo dado, exige esforço consciente e constante. Pinho (2003) argumenta que traduzir objetivos estratégicos para o universo dos colaboradores é tarefa complexa, que demanda sensibilidade às suas realidades e expectativas cotidianas.

Sem esse cuidado, o anúncio de metas tende a soar abstrato, distante. A sensação de desalinhamento não nasce da má vontade dos envolvidos, mas da ausência de pontes entre o discurso institucional e as experiências individuais.

Outro elemento frequentemente subestimado é a frequência da comunicação. Chiavenato (2000) alerta que a lembrança organizacional não se constrói em grandes eventos isolados. Pelo contrário, ela se sedimenta na repetição inteligente, no reforço cotidiano das direções e significados estratégicos.

Gestores intermediários assumem aqui um papel estratégico. Motta (2001) observa que são eles os responsáveis diretos pela tradução viva das metas institucionais no espaço micro das equipes. Sem essa mediação próxima, as metas perdem vitalidade, tornando-se enunciados distantes, incapazes de mobilizar o trabalho cotidiano.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E BARREIRAS COMUNICACIONAIS

A cultura organizacional, ainda que muitas vezes invisível, molda profundamente as possibilidades e os limites da comunicação de resultados. Torquato (2002) descreve essa cultura como um tecido simbólico que atravessa práticas e discursos, filtrando aquilo que pode ou não ser dito, compreendido e valorizado.

Em contextos em que a cultura favorece o fechamento da informação, o esforço pela clareza e pela frequência comunicacional encontra resistências silenciosas, mas persistentes. Essas barreiras não se expressam abertamente. Manifestam-se, antes, na indiferença, no ceticismo ou na interpretação enviesada das mensagens institucionais.

Ainda assim, reconhecer essas limitações não implica resignar-se a elas. Pelo contrário, pensar a comunicação de resultados em perspectiva sistêmica, como propõe Marchiori (2010), exige integrar fatores técnicos, simbólicos e culturais em um esforço contínuo para construir experiências comunicacionais significativas.

Se a comunicação de metas aspira ser mais do que uma formalidade, precisa se inscrever na vivência cotidiana, conectando os grandes objetivos institucionais às trajetórias pessoais que dão sentido concreto ao trabalho coletivo.

3. METODOLOGIA

Estudar a comunicação de resultados em uma instituição de ensino superior exigiu uma abordagem que fosse além dos métodos tradicionais. Não se tratava apenas de medir dados objetivos. Era necessário entender, também, como os colaboradores interpretam, sentem e resignificam as metas divulgadas ao longo de suas rotinas.

Optou-se, portanto, por uma abordagem mista. Não por mera tendência metodológica, mas pela necessidade real de capturar a complexidade do fenômeno. A articulação entre elementos quantitativos e qualitativos permitiu ampliar o campo de observação e lidar com dimensões que dificilmente emergiriam a partir de um único instrumento.

Mais do que uma simples sobreposição de métodos, o que se buscou foi uma abertura real para múltiplas camadas da vivência organizacional. Os dados quantitativos, com sua vocação para o panorama, foram úteis, não se nega, ao traçar recorrências e destacar tendências. Mas foi na escuta qualitativa, mais sensível e fragmentária, que vieram à tona os gestos ambíguos,

as pausas carregadas, os silêncios reveladores. Elementos que, por definição, escapam à frieza das métricas, mas dizem muito sobre o que pulsa, ou resiste, nos bastidores institucionais.

Na comunicação de resultados, o que realmente importa raramente está só nos números. Falar de metas não é apenas montar gráficos ou projetar indicadores: é abrir espaço para um significado que se constrói junto. A mensagem precisa dizer mais do que “o que” fazer, ela precisa tocar um “por que” que seja comum, que faça sentido para quem está do outro lado. E isso, claro, não se alcança apenas pela lógica. Envolve afeto, vínculo, reconhecimento de pertencimento.

A escolha por cruzar diferentes métodos de análise não veio por conveniência técnica. Foi porque a realidade organizacional é mais complexa do que qualquer planilha. O modo como as pessoas recebem, interpretam, ou rejeitam, uma mensagem não cabe em porcentagens. É um processo cheio de nuances, onde os silêncios, as entrelinhas e até os ruídos têm muito a dizer. E é justamente nesse intervalo, entre o que se mede e o que se vive, que a comunicação mostra sua verdadeira força, ou revela suas brechas.

A pesquisa foi realizada na Universidade Estácio de Sá, escolhida não ao acaso. Sua diversidade de perfis profissionais e sua estrutura organizacional, por vezes fragmentada, ofereciam um terreno fértil para observar tensões e desafios próprios da comunicação de metas.

O processo de coleta de dados foi organizado em duas etapas distintas, cada uma buscando captar aspectos complementares da realidade investigada.

Inicialmente, optou-se pela aplicação de um questionário estruturado junto a docentes e colaboradores administrativos. Essa primeira aproximação quantitativa permitiu traçar um panorama geral das percepções acerca da clareza e da frequência da comunicação de metas, bem como dos sentimentos de engajamento associados a essas práticas.

A escolha por alternar questões fechadas e abertas não foi casual. Visava evitar uma leitura superficial dos dados, oferecendo espaço para que surgissem, ainda que timidamente, nuances e impressões menos previsíveis, que dificilmente seriam captadas apenas por alternativas fechadas.

Já o segundo movimento privilegiou a escuta mais livre. Realizaram-se entrevistas semiestruturadas com um grupo selecionado de colaboradores, buscando captar experiências narradas em primeira pessoa, aquelas que dificilmente emergiriam apenas a partir de opções pré-definidas em questionários.

No que se refere ao tratamento dos dados quantitativos, a escolha recaiu sobre a utilização de técnicas de estatística descritiva, com especial atenção às frequências e às relações simples que poderiam sugerir padrões de percepção entre os participantes. A opção pela abordagem descritiva, mais do que uma exigência técnica, atendeu à necessidade de preservar a inteligibilidade dos resultados no contexto específico investigado.

No campo qualitativo, por outro lado, recorreu-se à análise de conteúdo como caminho para acessar dimensões mais subterrâneas do discurso.

Essa escolha metodológica permitiu identificar padrões de sentido, ambiguidades e tensões que atravessaram os relatos dos colaboradores, oferecendo subsídios para uma compreensão mais densa e situada das experiências comunicacionais vividas.

Cabe reconhecer que a natureza não probabilística da amostra impõe limites à generalização dos achados. No entanto, isso não reduz a relevância das interpretações construídas.

Pelo contrário: oferece pistas preciosas para compreender como práticas de comunicação e divulgação de metas se enraízam, ou não, na cultura cotidiana das organizações. Quando essas práticas se alinham à vivência concreta dos colaboradores, respeitando ritmos, escutando resistências, reconhecendo contextos, tornam-se mais do que instrumentos gerenciais. Transformam-se em referências simbólicas de como a instituição se relaciona com quem nela atua. Já quando são aplicadas de forma rígida, sem escuta ou mediação, revelam um modelo de gestão que prioriza controle em detrimento da construção coletiva. E é nesse descompasso, muitas vezes sutil, que o engajamento começa a se perder.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados aponta para uma camada mais espessa do problema. Não se trata, exatamente, de ausência comunicacional. Os canais estão ativos, os boletins circulam, os relatórios são entregues. Há, sim, uma intenção institucional de manter o fluxo de informações sobre metas e resultados. O que parece faltar, no entanto, é o elo, aquele que

transforma dado em sentido, e sentido em engajamento. A mensagem chega, mas não reverbera. Está presente, mas rarefeita, como se passasse ao lado da experiência cotidiana.

Os relatos colhidos não apontam uma ausência de conteúdo, mas algo mais delicado: uma quebra na construção do diálogo. A comunicação até existe, formal, estruturada, previsível, mas não mobiliza. Falta densidade, falta contexto, falta um certo calor humano. Ela não conversa com a rotina real de quem a recebe. Por isso, a sensação recorrente é de uma informação que chega, mas não se instala. Está lá, mas não pulsa. E a essa altura, estar disponível não basta. Precisa fazer sentido.

Mesmo a clareza, que deveria garantir o entendimento, se mostra frágil. Muitos colaboradores dizem conhecer as metas, mas hesitam quando tentam explicar como elas foram definidas, de que modo são avaliadas, ou que indicadores as sustentam. O que se vê é um saber raso, decorado, quase automático. Saber que uma meta existe não é o mesmo que entendê-la em profundidade, nem muito menos se implicar nela.

A frequência das mensagens também pesa. Há momentos em que se comunica demais, outros em que tudo silencia. Essa irregularidade enfraquece o papel da comunicação como guia constante. Para que as metas ganhem vida, precisam ser lembradas, retrabalhadas, trazidas de volta ao centro, com ritmo. Quando o fio se rompe, o discurso escapa, perde densidade e acaba diluído no barulho do dia a dia. Fica em segundo plano. Ou pior: vira ruído.

O cenário que se delineia reforça uma impressão recorrente entre os colaboradores: a de que a comunicação institucional, embora presente, opera mais como um rito obrigatório do que como uma prática genuinamente relacional. Aquilo que deveria fortalecer vínculos transforma-se, com frequência, em formalismo. A fala circula, mas não convoca. Comunica-se em excesso, talvez, mas escuta-se pouco, e sem escuta, o diálogo torna-se monólogo. O resultado é um fluxo de mensagens que vai, mas raramente volta com eco.

Nesse vácuo simbólico, o papel dos gestores imediatos torna-se ainda mais decisivo. São eles que, idealmente, deveriam fazer a ponte entre a linguagem institucional e a realidade concreta da equipe. Mas essa mediação exige mais do que repetir diretrizes: pede escuta ativa, leitura de contexto, sensibilidade diante do ambiente. Nem todos cumprem essa função, por falta de preparo, por sobrecarga ou por não reconhecerem a centralidade desse papel. Quando essa

figura falha, a distância entre o que se pretende comunicar e o que de fato é compreendido só se amplia. E com ela, o risco de desconexão se adensa.

A cultura organizacional, nesse sentido, não é um pano de fundo neutro, ela atravessa, molda e condiciona os próprios contornos da comunicação. Em ambientes onde o diálogo é estimulado, onde há espaço para trocas reais e dissensos respeitados, as mensagens fluem com mais nitidez. São não apenas compreendidas, mas acolhidas. O oposto também se confirma: culturas marcadas por rigidez hierárquica, com baixa abertura para escuta, tendem a transformar qualquer tentativa de diálogo em obstáculo. O contexto, portanto, não é coadjuvante. Ele estrutura, de maneira silenciosa e decisiva, os efeitos do que é dito, ou calado.

É justamente aqui que se percebe o que muitos ainda insistem em ignorar: toda comunicação, mesmo a mais neutra ou técnica, carrega rastros das relações humanas que a atravessam. Não adianta escrever bem, nem dominar o jargão institucional, se a mensagem não encontra um espaço simbólico para pousar. Sem vínculo, sem clima, ela se esvai. Porque boa parte da comunicação acontece fora do script, no olhar que demora, na pausa que pesa, no gesto que diz mais que a frase. São esses detalhes, quase imperceptíveis, que revelam até onde uma mensagem de fato chegou, ou se apenas passou.

O que sustenta o engajamento, em última instância, não é apenas a sofisticação técnica da comunicação, mas o modo como ela se encarna no cotidiano. É ali, no detalhe da escuta, na escolha do tom, na atenção às particularidades de cada equipe, que a comunicação deixa de ser procedimento e se torna relação. Não se trata, portanto, de seguir um manual, mas de ler os sinais do ambiente, ajustar o discurso, refazer os caminhos quando necessário. O êxito ou o fracasso da comunicação institucional repousa, muitas vezes, nessas zonas sutis, onde o informal carrega mais peso do que o previsto.

Falar de metas, então, é muito mais do que comunicá-las. É criar espaço para escuta real, cultivar relações de confiança e manter vivo o diálogo com quem está na linha de frente. Exige tempo, exige tato, exige presença, não só física, mas simbólica. Porque é justamente no espaço entre o que se pretende dizer e o que realmente se entende que a comunicação mostra quem a organização é de verdade. Se há maturidade, ela aparece ali. Se não há, também.

5. CONCLUSÃO

A comunicação de resultados, como demonstrado ao longo deste estudo, ocupa um lugar central na construção de vínculos organizacionais sólidos. Observou-se que, embora as práticas de divulgação estejam formalmente presentes nas instituições, seu impacto real depende de fatores muito mais sutis do que a simples existência de canais ou documentos.

Ficou evidente, ao longo da análise, que clareza e frequência não podem ser tratadas como apêndices operacionais, são, na verdade, estruturas centrais da comunicação que aspira mobilizar. Quando metas chegam de forma esporádica, ou quando não dialogam com a realidade vivida pelos que estão no chão da operação, o sentido compartilhado se fragiliza. E sem sentido, resta apenas o enunciado vazio. Informar, nesses casos, não basta. É preciso sustentar um diálogo real, que crie ressonância, que alimente a sensação de pertencimento por meio de narrativas com lastro no cotidiano.

O dado curioso, e talvez mais revelador, é que não foi o volume de informação transmitida que determinou os níveis de engajamento. O que se mostrou decisivo foi outra coisa: a escuta. Ou, mais precisamente, a capacidade de escutar e ressignificar. Uma comunicação constante, mas sem vínculos simbólicos, tende a ressoar como ruído, preenchendo o ambiente, mas sem gerar implicação. Em contrapartida, mesmo mensagens esparsas podem provocar adesão quando ancoradas em relações que já inspiram confiança, reconhecimento e presença mútua. O que conta, ao fim, não é apenas o que se diz, é com quem, como e em que contexto isso é dito.

Tem algo que a pesquisa deixa claro: comunicação eficaz não nasce de manual. Pode-se ter os melhores canais, os protocolos mais bem desenhados, se não houver sensibilidade ao ambiente, pouca coisa acontece de fato. Porque a comunicação, no mundo real, circula também nos bastidores: nos gestos, nas pausas, nas entrelinhas. Boa parte do que se diz sobre metas e resultados não está nas planilhas, mas no que se capta ali, no clima, nos ruídos, nas resistências silenciosas.

Ignorar esse campo simbólico é acreditar na ilusão de que comunicar é só emitir uma mensagem e esperar que ela funcione. Quando, na prática, é justamente o contrário: quanto mais delicado for o assunto, mais difícil será sua travessia. Comunicação não se impõe, ela

precisa encontrar espaço. E esse espaço se abre onde há vínculo, não onde há ruído técnico. Relações importam. E muito.

É por isso que pensar a comunicação de resultados como algo vivo, relacional e profundamente situado no cotidiano é urgente. Estratégias de cima para baixo, por mais bem planejadas, falham se não dialogarem com os ritmos e as vozes que fazem a organização acontecer. O que sustenta uma prática comunicacional forte não é a formalidade do canal, mas a escuta real, o contato direto, a capacidade de adaptar a fala ao chão que se pisa. Isso leva tempo, exige corpo presente, e principalmente, disposição para trocar controle por conexão.

Finalmente, reforça-se a necessidade de que as instituições compreendam que comunicar resultados é, em larga medida, construir futuro. E que esse futuro não se desenha apenas com números e metas, mas, sobretudo, com experiências de comunicação que respeitem a complexidade do humano nas organizações. Mais do que transmitir informações, comunicar metas e resultados exige clareza de propósitos, frequência nos diálogos e sensibilidade para interpretar os sinais que circulam, ainda que de forma velada, nos corredores institucionais.

Os dados analisados revelam que, onde a comunicação se mantém viva e próxima, o sentido do trabalho coletivo se fortalece. Em contrapartida, a ausência de clareza e a irregularidade na divulgação de metas abrem espaço para distanciamentos silenciosos, interpretações desencontradas e sentimentos de desalinhamento que corroem, aos poucos, o engajamento.

No fim das contas, não dá para achar que comunicação eficaz se resume a ter bons canais ou técnicas afiadas. Isso ajuda, claro, mas está longe de ser o suficiente. O que realmente importa é ter disposição genuína para construir sentido junto, e isso exige mais do que planejamento: exige presença. É saber lidar com as ambiguidades, reconhecer os ruídos, perceber as entrelinhas. Porque nem tudo que atravessa os fluxos comunicacionais vem explícito. Muitas vezes, o que pesa mesmo é o que não foi dito, o que ficou suspenso no ar.

Se a comunicação não toca, não transforma. Pode até parecer que funciona, tem e-mail, tem mural, tem reunião. Mas se ninguém se sente parte, vira só mais uma obrigação que se cumpre. E o que deveria aproximar, acaba distanciando. Por isso, ou a gente encara de frente as barreiras culturais que atravessam a fala organizacional ou seguimos comunicando muito... e dizendo quase nada.

O desafio maior talvez esteja justamente aí: naquilo que não se diz. Nas entrelinhas, nas resistências silenciosas, nos sentidos que se desviam do roteiro oficial. Por isso, pensar a comunicação de resultados exige mais do que planejamento, exige escuta. Uma escuta que acolha o desconforto, que não se apresse em resolver tudo com fórmulas e que aceite, com alguma humildade, que o engajamento se constrói no tempo, não no anúncio.

Dessa forma, reafirma-se a urgência de conceber a comunicação de resultados como um processo contínuo, dialógico e profundamente enraizado nas dinâmicas culturais da organização. Anunciar metas, por si só, pouco significa. É no cotidiano, nas práticas, nos gestos, nas interações, que essas metas precisam ganhar corpo, tornarem-se inteligíveis, desejáveis e, sobretudo, viáveis aos olhos de quem sustenta, com seu trabalho diário, a própria possibilidade de futuro da instituição. Sem essa construção partilhada, qualquer esforço comunicacional tende a permanecer na superfície.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRUM, Anamaria. Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade. Porto Alegre: Bookman, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional: teoria e prática. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna nas organizações: reflexões, práticas, perspectivas. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

MOTTA, Paulo Roberto. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 2001.

PINHO, José Benedito. Comunicação empresarial: teoria e prática. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

SILVA, Reinaldo Otoni da. Comunicação interna e clima organizacional. São Paulo: Atlas, 2004.

TORQUATO, Gaudêncio. Comunicação empresarial: estratégias, táticas, processos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2007.