



Revista Científica Hermes

E-ISSN: 2175-0556

hermes@fipen.edu.br

Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa
Brasil

Barazal Duarte Vieira, Fernanda; Carvalho dos Santos Claro, José Alberto
A FORÇA DA INTRANET NOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO EM EMPRESAS
RETROPORTUÁRIAS DO PORTO DE SANTOS

Revista Científica Hermes, núm. 8, enero-junio, 2013, pp. 47-69

Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa
Brasil, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477647815003>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

A FORÇA DA INTRANET NOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO EM EMPRESAS RETROPORTUÁRIAS DO PORTO DE SANTOS.

STRENGTH OF INTRANET IN CASES OF COMMUNICATION IN BUSINESS PORT-BACKUP OF SANTOS.

Fernanda Barazal Duarte Vieira

Especialista em Marketing pela UNISANTOS (Universidade Católica de Santos)

Universidade Metodista de São Paulo, Rua Alfeu Tavares, 149, Rudge Ramos, São Bernardo do Campo, SP, Brasil - CEP 09641-000.

José Alberto Carvalho dos Santos Claro

Doutor em Comunicação Social pela UMESP (Universidade Metodista de São Paulo)

Universidade Metodista de São Paulo, Rua Alfeu Tavares, 149, Rudge Ramos, São Bernardo do Campo, SP, Brasil - CEP 09641-000.

RESUMO

Este trabalho propõe uma análise do processo de Comunicação Interna e da utilização das novas mídias, focando a Intranet como ferramenta de trabalho e desenvolvimento do capital intelectual. Ocorreu revisão teórica e estudo empírico que buscasse vivenciar o processo de comunicação interna. Foram selecionadas, como universo da pesquisa, as empresas retroportuárias alfandegadas do Porto de Santos, sendo entrevistados os responsáveis pela comunicação com o seu público interno. Percebeu-se o potencial da Intranet e das ferramentas colaborativas como aliadas no complexo processo de comunicação e desenvolvimento de pessoas, assim como a conscientização dos benefícios que as novas tecnologias proporcionaram às empresas estudadas.

Palavras-chave: Comunicação, Porto de Santos, Empresa Retroportuária, Intranet.

ABSTRACT

This paper proposes an analysis of the process of internal communication and use of new media, focusing on the Intranet as a tool for work and development of intellectual capital. There was a theoretical review and an empirical study which sought to experience the process of internal communication. Cargo storage companies of the Port of Santos were selected as the universe of the research, which included interviews with those responsible for communication with their workforce. The potential of the intranet and collaborative tools as



allies in the complex process of communication and development of people became apparent, as well as the benefits that new technologies have provided to the companies studied.

Key-words: Communication, Port of Santos, Cargo Storage Area Company, Intranet.

INTRODUÇÃO

Deveria estar claro para as organizações que uma boa comunicação com o seu público é fator crucial para o sucesso de suas atividades. Porém, essa visão acaba perdendo um pouco da sua efetividade dentro do mercado atual, altamente competitivo e que passa por uma crise econômica nas principais potências econômicas. Neste momento as atenções das empresas globais estão voltadas para a administração financeira, na busca de soluções para a redução dos seus custos e para o aumento de seus ganhos ou mesmo simples recuperação das perdas anteriores. Já no âmbito da comunicação, recebe prioridade o relacionamento com clientes e fornecedores, ficando em segundo plano, comunicar para os que fazem a operação acontecer: os empregados ou colaboradores.

A utilização da Intranet, bem como dos demais novos meios digitais, são fortes ferramentas de comunicação para as organizações. Criadas de maneira estratégica podem até mesmo ser fonte de inclusão digital ao se tornar um espaço eficaz para a aprendizagem, tendo o poder de inter-relacionar pessoas e desenvolver o capital intelectual.

No centro de tudo isso podemos enxergar uma sociedade complexa e dialética, impregnada por essa 'nova cultura' (da informática, da rapidez, da simplificação das coisas), que provoca mudanças no nível macro (sistema social global), no nível micro (organizações) e no homem individual (Kunsch, 1997, p. 136).

Esta pesquisa aborda os temas Sociedade da Informação, Comunicação Interna, Intranet, Desenvolvimento de Capital Intelectual tendo como foco analisar os inúmeros benefícios que as empresas com alto número de empregados exercendo funções operacionais – especificamente, das empresas retroportuárias alfandegadas do Porto de Santos (Localfrio, Marimex, Rodrimar, Santos Brasil, Tecondi/Termaraes, Libra/T37 e Transbrasa) - podem ter de benefícios se trabalhassem com estes assuntos adequadamente. A escolha se deu pela ausência de pesquisas que abordem o tema Comunicação em empresas do Porto de Santos e, com este trabalho, pretende-se mostrar que a utilização integrada do veículo Intranet pode intensificar o processo de comunicação interna nas empresas pesquisadas.



As hipóteses que levam ao enfraquecimento da Comunicação Interna e a não utilização da Intranet são muitas, que podem ter origem no próprio núcleo da empresa (não ter a preocupação de informar aos colaboradores e nem de contar com a participação dos mesmos sobre os assuntos administrativo-estratégicos), de restringir informações, não existirem ações de comunicação interna/*endomarketing*, os empregados dos setores administrativos serem mais bem informados do que os de setores operacionais, restrição a computadores e/ou demais veículos ou a empresa não possui Intranet), ou partir do funcionário (nível de escolaridade baixo, não compreensão das informações, falta de habilidade em microinformática, empregados não se interessarem por informações da empresa) (Porto, 2008).

A abordagem deste tema justifica-se por auxiliar na quebra de alguns preconceitos por parte das empresas, que enxergam na Intranet uma simples ferramenta e não um potencial construtor de conhecimento. Ao tirar vantagem da agilidade do veículo em disseminar informações diversas e o número crescente de indivíduos utilizando a internet, o *marketing* interno (ou comunicação interna, ou *endomarketing*) poderá se tornar mais democrático, eficiente e integrado.

Após revisão bibliográfica sobre o tema, realizou-se uma pesquisa qualitativa, com análise de conteúdo e entrevistas junto a representantes de empresas que atuem no Porto de Santos e que se adaptem ao perfil pretendido no objetivo do estudo. Percebeu-se que as novas ferramentas que serão descritas no decorrer do texto, estão presentes para auxiliar a condução da atividade de Comunicação Corporativa das empresas pesquisadas. Quando se trata deste processo, ao atender o público interno tem a capacidade de ir além da sua função básica (promover o fluxo da informação), sendo capaz de propiciar uma série de benefícios para os envolvidos.

A Sociedade do Conhecimento caracteriza-se basicamente pela valorização do saber como forma de acesso ao poder, conceito este que passou a ser difundido na fase de desenvolvimento tecnológico da sociedade pós-industrial, com suas novas estruturas sociais e políticas. O impacto foi tão intenso que resultou em um processo amplo de globalização, chegando a criar novas relações de trabalho e promovendo mudanças até mesmo nos hábitos de lazer e consumo dos cidadãos.

O sociólogo francês Alain Touraine, conhecido por ter como foco de estudo os movimentos sociais e acreditar no desenvolvimento do intelectual pessoal que a Sociedade de Informação proporcionou, confirma sua posição através de passagem em seu livro Pensar Outramente: “doravante, as situações e as ações sociais não devem mais ser julgadas por sua



funcionalidade social, mas por seu papel na liberdade e na criatividade do sujeito pessoal” (Touraine, 2009, p. 220).

O termo ganhou tamanha importância no cenário brasileiro nos anos 90 que levou ao desenvolvimento do Programa Sociedade da Informação, que foi criado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia do Brasil no ano 2000, que tinha como intuito estimular a população brasileira a utilizar adequadamente os serviços de tecnologia e comunicação com finalidades educacionais (Takahashi, 2000).

O desenvolvimento tecnológico e o surgimento da internet contribuíram para a multiplicação efetiva deste novo perfil de sociedade. O crescimento da rede iniciou-se no final da década de 80, por trazer aos seus usuários diversas possibilidades de publicação e troca de informações, conquistando a sua consolidação efetiva no início dos anos com a possibilidade de incorporar aos arquivos imagens e sons, interligar pesquisas científicas e acadêmicas de inúmeras universidades e proporcionar a cada uma das informações um endereço, assim, qualquer usuário da rede poderia encontrar os arquivos através de um localizador (Claro, 2002).

Desde então, a internet vem apresentando mudanças em sua estrutura, criando novas possibilidades de comunicação e revolucionando de vez toda a sociedade mundial. O surgimento de novas mídias, que têm como foco o compartilhamento de informações diversas e a colaboração dos seus usuários, como a *Wikipédia* (enciclopédia livre e participativa) *Orkut* e *Facebook* (redes de relacionamento), *Flickr* (compartilhamento de fotos), *Youtube* (compartilhamento de vídeos) e *Twitter* (*microblog* integrado com uma rede social), descentraliza a emissão da informação e transforma qualquer cidadão em porta-voz. Em contrapartida, surgem questionamentos quanto ao papel democrático da internet e suas ferramentas. Ao manifestar a sua opinião de maneira mais brusca, Basile (2008) questiona a credibilidade das informações contidas na rede, e afirma que “a Internet é muito boa para distribuir conteúdos de qualquer espécie, mas praticamente nula para gerar credibilidade” (Basile, 2008, p. 10).

A Comunicação Organizacional tem se desenvolvido com o passar dos anos e assumindo uma posição cada vez mais importante dentro das empresas, ocupando em algumas ocasiões o lado da própria administração financeira, de pessoal e de vendas. A consciência do discurso alinhado entre todos os envolvidos e efetivamente cumprido torna-se trunfo competitivo. Tudo isso em prol de um bem comum.

A definição para Comunicação Organizacional (podendo ser também chamada de Corporativa, Empresarial, Institucional, entre outros) é que

a comunicação organizacional é um metassistema social e tecnológico – que tem como objeto de estudo os processos comunicacionais, no âmbito das empresas e das instituições, suas redes de relacionamento e sociedade – definido dinamicamente a partir de suas inter-relações com os conhecimentos e as práticas das Ciências Sociais, das Ciências Humanas, das Ciências Exatas e das Ciências Biológicas (Nassar & Figueiredo, 2009, p. 73).

O conceito de públicos dentro da comunicação possui duas divisões: o público externo de uma são os clientes, consumidores, fornecedores, comunidade, distribuidores, revendedores, imprensa, governo, universidades, associações de classes, entre outros. Já os empregados e seus familiares, empregados de empresas terceirizadas, acionistas, conselheiros e proprietários do negócio, entram na denominação de público interno.

Quando tratamos dos veículos para a difusão das informações, possuímos uma extensa relação que parte dos meios mais antigos, os que mesmo com o passar dos anos mantêm a sua presença dentro do cenário corporativo, até aos mais atuais, ágeis e, praticamente, todos eles contendo relação direta com a Tecnologia da Informação. No senso comum são eles:

- *Blog* corporativo: meio de comunicação informal que facilita diálogo de forma dinâmica, atuando em público específico.
- Boletim institucional: publicação com conteúdo dirigido a um ou mais elementos do seu público externo e/ou público interno.
- *Email marketing*: mensagens veiculadas por meio do sistema de correio eletrônico. Esta ferramenta é utilizada para disseminação de mensagens rápidas e pontuais.
- Marketing viral: popularmente conhecido como ‘boca-a-boca’ este veículo visa à disseminação das mensagens a partir de um conjunto de multiplicadores selecionados.
- *Hot site*: página na *web* temporária destinada a ações de comunicação e marketing pontuais, como promoções, lançamento de produtos, etc.
- Intranet: restrito ao público interno da empresa trata-se de um conjunto de páginas da *web* com conteúdo composto de mensagens e/ou ferramentas para a realização de atividades.
- Jornal institucional: publicação com conteúdos informativos, interpretativos, opinativos e de entretenimento, dirigida a um ou mais elementos componentes do PÚBLICO EXTERNO e/ou PÚBLICO INTERNO.



- Jornal mural: veículo de informação destinado exclusivamente para o público interno e que aborda temas como negócios da empresa, como recursos humanos, segurança, saúde, meio ambiente, responsabilidade social, lazer/ cultura, etc.
- *Newsletter* digital: boletim informativo digital destinado aos diversos públicos da organização com periodicidade regular, temática definida e constante.
- *Podcasting*: comunicação através de arquivos de áudio transmitidos via Internet/Intranet.
- Portal corporativo: sistemas comunicacionais voltados para o relacionamento, disseminação de mensagens e realização de relações com todos os públicos estratégicos da organização, existindo a possibilidade de divisão do acesso de acordo com oferta de conteúdos personalizados para cada público. O portal corporativo pode ter a sua Intranet acoplada em um mesmo espaço.
- Publicação especial: publicação sem periodicidade definida, dirigida a um ou mais públicos, abordando tema social, cultural ou comemorativo.
- Revista institucional: publicação com conteúdo predominantemente interpretativo e de interesse permanente, diversidade temática, podendo ser ou não dirigida a todos os públicos.
- Salas de imprensa virtuais: Voltadas ao relacionamento específico da organização com os meios de comunicação, visando agilizar o relacionamento e a antecipação de conteúdos.
- Sistemas de mensagens e conteúdos para receptores sem fio (*Short Message Service - SMS* e *Multimedia Messaging Service - MMS*): relacionamentos por meio da comunicação em aparelhos celulares no qual há o intercâmbio de informações diversas para públicos específicos, em formato de áudio ou vídeo.
- Sistemas de mensagens *online* (*Messenger*): compartilhamento de informações em tempo real, podendo ser utilizados recursos como texto, voz e imagem simultâneos ou separadamente.
- Vídeo institucional: material informativo da empresa que visa geral envolvimento e motivação no público a ser atingido.

Seguindo o surgimento e interesse da população nas inúmeras redes sociais colaborativas digitais, as empresas com visão mais contemporânea já tem utilizado ferramentas alternativas como o *Orkut*, *Twitter*, *Facebook*, *Linkedin*, *Google+* e *MSN*, a fim de promover a interatividade ao máximo.

De acordo com pesquisa sobre o Panorama da Comunicação Corporativa nas Organizações realizada em 2008 pelo Instituto Aberje de Pesquisa e Revista Valor Econômico, foi identificado que as empresas brasileiras e estrangeiras estão fazendo investimentos cada vez maiores na Comunicação Corporativa, a fim de potencializar o relacionamento e promover o diálogo com os seus públicos de forma integrada. Este mesmo material mostra a importância de equipes multidisciplinares ao planejar as informações a serem divulgadas, e que a responsabilidade da comunicação e bom relacionamento é de todos os envolvidos com a empresa (Aberje, 2008).

Seguindo a linha de que o processo de Comunicação Organizacional, para ser eficiente, deve ser trabalhado de dentro para fora da organização, formato também defendido por Marchiori (2009) quando diz que o público que inicialmente deve ser trabalhado para efetivo posicionamento da empresa no mercado são seus empregados. São eles que fazem, que sorriem, e que realizam os sonhos. Ele continua dizendo que há mais como as empresas trabalharem somente a estrutura técnica e que é preciso uma atuação na instância humana mais forte, ou seja, a estratégia de negócios não pode estar dissociada da estratégia de pessoas e que a partir de agora deverá ser dada ênfase à comunicação dirigida a um público específico da empresa, o público interno.

Para autores da área, a conceituação do tema envolve quase sempre a integração e a troca de informações como desenvolvimento, proporcionando uma série de benefícios a curto, médio e longo prazo para todos os envolvidos: públicos e empresa. Nassar (2008, p. 154) resume a CI (Comunicação Interna) como “uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”. Já Gaudêncio Torquato (2002) vai além e prega que a comunicação interna tem o papel de estimular o potencial humano e desenvolver uma filosofia inovadora e aberta às mudanças, sempre focada no negócio, ao integrar os setores diversos de uma organização.

Ao utilizar a opinião dos públicos diversos para aprimorar o relacionamento tem se tornado um forte aparato estratégico para fortalecer a CI. O resultado disto é o fluxo correto e eficiente de informações que facilita o dia-a-dia, cria um ambiente harmônico, aumenta a produtividade e estimula os sentimentos mais intrínsecos como: comprometimento, confiança, orgulho, auto-desenvolvimento, entre outros. Para aperfeiçoar o fluxo de informações e atingir os objetivos almejados, é necessário primeiramente entender as necessidades do público de interesse (servindo também para a Comunicação Organizacional de modo geral)

para que a forma da mensagem e o veículo a ser utilizado para a sua divulgação sejam eficientes na emissão. É um processo que não é simples e necessita de sincronia perfeita.

Dentre os veículos de CI existentes, será detalhado um pouco mais a Intranet (Rech, 2007) e ferramentas colaborativas, que se trata de uma ‘internet empresarial’ com informações restritas e ligadas aos assuntos de seu interesse, partindo do mesmo conceito de redes interligadas. Bremmer *et al.* (1998, p. 31) conceituam o veículo da Intranet “como uma rede de computadores que permite, aos empregados de uma empresa, compartilhar escritórios localizados em diferentes países”. Este universo de utilidades corporativo integra uma série de assuntos relacionados ao negócio e ficam à disposição dos públicos que destas informações necessitam: clientes, empregados, acionistas, fornecedores. Este tipo de ferramenta pode conter um aglomerado de informações voltadas para os mais variados objetivos, como gerenciamento de documentos/formulários, automação de força de vendas, treinamento *online*, integração do departamento de Recursos Humanos com os empregados, disponibilização de sistemas de pagamento, reembolso, controle de horas, controle de projetos, entre muitas outras. É importante ressaltar que uma Intranet eficaz, que vá de encontro com as necessidades e anseios da empresa só se torna realidade quando se faz um sério planejamento previamente a elaboração e implantação do projeto. Cientes do forte crescimento na utilização deste tipo de ferramenta, bem como os seus inúmeros benefícios levados ao ambiente organizacional, os fabricantes deste tipo de *software* estão desenvolvendo mais alternativas para atender a necessidade de seus atuais e futuros clientes.

Um levantamento foi realizado por Sampaio & Kurosawa (2011) sobre os principais sistemas de informação aplicados à gestão portuária em nível mundial visando identificar os requisitos, os procedimentos, as dificuldades e as restrições para a implantação desses sistemas eletrônicos de informação, somado ao levantamento de modernas tecnologias de informação passíveis de aplicação em futuros sistemas de informação portuária. As conclusões do estudo identificam que a arquitetura de sistemas de gestão portuária deve priorizar uma distribuição automática das informações, adotar uma linguagem padrão de transmissão de dados e, preferencialmente, ocorrer através da internet.

A arquitetura do sistema de informação portuário deverá ainda garantir conectividade e interoperabilidade entre os diversos integrantes do sistema portuário, contemplar a agilização e otimização nos processos de importação e exportação, permitir o rastreamento de cargas on-line e oferecer segurança e consistência à realização de



transações e à distribuição automática da informação (Sampaio & Kurosawa, 2011, p. 01).

Percebe-se que o sistema portuário brasileiro, que vem se informatizando de forma interessante nos últimos anos, está em uma rota sem retorno com relação a este assunto.

Inseridas na Sociedade do Conhecimento, na qual a criação, distribuição e manipulação da informação são tidas como a principal fonte de geração de riquezas, as empresas têm voltado as suas atenções e investimentos no trabalho adequado deste universo de dados e utilizando-os de maneira estratégica.

A educação é o elemento-chave na construção de uma sociedade baseada na informação, no conhecimento e no aprendizado. Parte considerável do desnível entre indivíduos, organizações, regiões e países deve-se à desigualdade de oportunidades relativas ao desenvolvimento da capacidade de aprender e concretizar inovações. Por outro lado, educar em uma sociedade da informação significa muito mais que treinar as pessoas para o uso das tecnologias de informação e comunicação: trata-se de investir na criação de competências suficientemente amplas que lhes permitam ter uma atuação efetiva na produção de bens e serviços, tomar decisões fundamentadas no conhecimento, operar com fluência os novos meios e ferramentas em seu trabalho, bem como aplicar criativamente as novas mídias, seja em usos simples e rotineiros, seja em aplicações mais sofisticadas. Trata-se também de formar os indivíduos para “aprender a aprender”, de modo a serem capazes de lidar positivamente com a contínua e acelerada transformação da base tecnológica (Takahashi, 2000, p. 45).

O chamado capital intelectual tem recebido atenção especial e proporcionando uma nova perspectiva de valor para as instituições. O termo é explicado sucintamente por Stewart (1998), como a utilização da bagagem intelectual (conhecimento, informação, experiências) na geração de riqueza. Segundo Brooking (1996, p.12-13), o Capital Intelectual pode ser dividido em quatro categorias:

- Ativos de Mercado: referente à marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição, franquias, etc.



- Ativos Humanos: benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio da sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas.
- Ativos de Propriedade Intelectual: necessitam de proteção legal para proporcionar às organizações benefícios tais como: *know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes, *design*, etc.
- Ativos de Infraestrutura: tecnologias, metodologias e processos empregados, como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, banco de dados de clientes, etc.

Dentro dessa nova perspectiva, as empresas buscam empregar seus recursos na renovação de seus ativos intangíveis, principalmente, as pessoas. Adaptando-se a esta nova realidade, até mesmo a denominação dos setores tem sofrido esta modificação, saindo do sério Recursos Humanos ou Departamento de Pessoal e recebendo uma cara mais abrangente, sendo chamado de Gestão de Pessoas/Pessoal. Esta ampliação da ‘gestão’ tem agregado aos afazeres tradicionais do setor, que envolvem folha de pagamento, plano de saúde, vale transporte, entre outros, outras novas atividades, como lidar com as características individuais, seus comportamentos, atitudes, valores, pensamentos e sentimentos, e contribuindo também para desenvolvimento pessoal e profissional dos seus empregados. Essa situação está se tornando cada vez mais realidade no ambiente empresarial atual, pois ao se conhecer bem o funcionário, suas habilidades e anseios, mais fácil será trabalhar com este conteúdo e mantê-lo na empresa por mais tempo. Para as empresas, manter o bom relacionamento não é mais exclusividade do cliente externo e tem se estendido para o seu público interno.

Uma pesquisa realizada por Claro *et al.* (2009) analisou os elementos relacionais valorizados por clientes de operações portuárias a partir de uma pesquisa de campo quantitativa em uma empresa de infraestrutura portuária e logística. Verificaram quais os elementos são valorizados pelos clientes como essenciais para o relacionamento com a empresa e quais os mais relevantes para a retenção desse relacionamento. Os resultados mostraram que os clientes consideram como elementos essenciais do relacionamento a formalidade, a rotinização e a atração.

Existe a necessidade de se conhecer muito bem os meios de comunicação a serem utilizados a favor dos objetivos traçados previamente. As novas ferramentas oriundas desta ‘era tecnológica’, que utilizam a troca de experiências e agregação de competências, auxiliam na gestão do conhecimento, pois com estes novos aparelhos (bancos de dados, sistemas e *softwares* modernos) permite-se armazenar informações pertinentes, cruzá-las e gerar informações profundas sobre o negócio. Cabe, então, aos profissionais analisarem e

interpretarem estas informações frente a outros cenários (econômico, tecnológico, mercado, etc.) e utilizar deste conhecimento nos processos de tomada de decisão e planejamentos estratégicos da empresa. E para as empresas, se faz necessária a conscientização do capital intelectual atuando como agente de desenvolvimento e renovação, sendo capaz de manter a competitividade e a sustentabilidade da organização.

A Região Metropolitana da Baixada Santista (RMBS), uma das mais desenvolvidas do Estado de São Paulo, é formada por nove municípios localizados na parte central do litoral paulista: Bertioga, Cubatão, Guarujá, Itanhaém, Mongaguá, Peruíbe, Praia Grande, Santos e São Vicente. A sua área de 2.405,921 km² corresponde a aproximadamente 1% da superfície e sua população com 1.664.136 milhões de pessoas, representa 4,1% do total de todo o estado, sendo 99,6% vivendo em áreas urbanas. O resultado disso é a segunda maior densidade demográfica de São Paulo, de 691,68 pessoas por quilômetro quadrado, sendo que as cidades de Santos, Guarujá, Praia Grande e São Vicente apresentam taxas superiores a 1.500 hab./km² (IBGE, 2010). Porém, quando se fala dos níveis de escolaridade, os índices apresentados mostraram-se abaixo da média estadual. Considerada a terceira região mais importante do Estado, a Baixada Santista tem sua economia baseada na Indústria, com as atividades de siderurgia e petróleo desenvolvidas em Cubatão, e nos serviços, com as atividades portuárias ocorrentes em Santos e Turismo, em diversas das cidades que compõem a área (Assembleia, 2009).

A história desta região está atrelada à colonização e ao desenvolvimento socioeconômico brasileiro. O chamado Ciclo do Café (1800-1930), no qual o grão se tornou o principal produto de exportação do país, impulsionou a economia brasileira, tendo controle de boa parte da oferta deste produto em escala mundial. Com a construção da Estrada de Ferro Santos-Jundiaí, em 1867, a região começou a ganhar seus contornos atuais, desenvolvendo um parque industrial importante baseado principalmente em Cubatão – consolidado a partir da década de 1950, com a inauguração da Companhia Siderúrgica Paulista (antiga Cosipa, atual Usiminas), em 1953, e da Refinaria Presidente Bernardes, a primeira do País, em 1955. A construção das vias Anchieta (1968) e Imigrantes (1974) elevou a importância da região nos setores de turismo e comercial, ao fazer a ligação entre a Região Metropolitana de São Paulo e Baixada Santista, passando pelo Porto de Santos, pelo Pólo Petroquímico de Cubatão, e ABCD (Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano e Diadema) e se tornando o principal corredor de exportação da América Latina, recebendo mais de 30 milhões de veículos. Com 176 km de extensão, o Sistema Anchieta - Imigrantes é formado também pelas vias Padre Manoel da Nóbrega (antiga Pedro Taques), Cônego Domênico Rangoni (antiga



Piaçaguera - Guarujá) e duas interligações entre a Anchieta e a Imigrantes, uma no Planalto e outra na Baixada (Gonçalves & Nunes, 2008).

A cidade de Santos comporta, atualmente, o maior porto da America Latina, com uma extensão de cais de 11.910 metros, profundidades de projeto variando entre 7,3 e 15 m e área útil total de 7,8 milhões de m². O porto também conta com 57 berços de atracação, dos quais oito são de Terminais Privativos (Cutrale, Dow Química, Cargill, Cosipa e Fosfértil). Recebem destaque os terminais especializados, localizados nas duas margens do estuário, nos quais se pode verificar a seguinte disponibilização de berços: um para veículos, 12 para contêineres; sete para carga geral; três para fertilizantes; seis para produtos químicos; quatro para cítricos; sete para sólidos vegetais; um para sal; dois para passageiros; um para produtos florestais e cinco de multiuso (suco cítrico a granel, *roll-on/roll-off*, contêiner, carga geral solta, trigo e sal). A administração do Porto de Santos é feita pela Companhia Docas do Estado de São Paulo (CODESP), uma sociedade de economia mista, de capital majoritário da União Federal (99,97% das ações). A empresa foi criada no início dos anos 80 visando realizar exclusivamente a administração e a exploração comercial do Porto de Santos, sendo que em 01/01/2008 o Porto de Laguna (SC) também passou a ser administrado pela CODESP (Codesp, 2009).

Segundo dados do Relatório Anual 2008 do Porto de Santos/CODESP (Codesp, 2009), o seu lucro líquido contábil (considerando-se o resultado dos Portos de Santos e de Laguna) foi de R\$ 33,4 milhões. Já o valor comercial das cargas movimentadas pelo Porto de Santos chegou a US\$ 91.736.626.258, apontando um crescimento aproximadamente 30% em relação ao ano anterior. No mesmo ritmo, as exportações também apresentaram um crescimento de 15%, representando cerca de 25% do total nacional (US\$ 197,9 bilhões), levando destaque à movimentação os embarques de soja, carnes de bovino, café, açúcar de cana, álcool etílico e automóveis. As importações participaram com mais de 24% do total nacional (US\$ 173,2 bilhões), recebendo destaque a movimentação de cloreto de potássio, enxofre, peças e acessórios para aviões, helicópteros, tratores e veículos automotores. As exportações representaram, em valores, 54,48% do total de cargas que passaram por Santos, enquanto que a parcela das importações foi de 45,52% (Codesp, 2009).

Nos últimos anos o turismo em Santos vem se expandindo e um bom exemplo é o aumento na quantidade de passageiros, que têm vindo para a cidade a fim de embarcar para fazer os cruzeiros de verão. Outro segmento que também se expandiu em função da redução cambial ocorrida em 2008, foi à importação de carros que teve um incremento de 360,6%, quando foram desembarcados no cais santista 35.449 veículos em 2008 (Codesp, 2009).

Tudo isso tem incrementado a atividade portuária e contribuído para a modernização e o crescimento do Porto de Santos.

MATERIAIS E MÉTODOS

Para se buscar bases teóricas mais sólidas e um aprofundamento maior no entendimento do tema, uma pesquisa qualitativa foi desenvolvida. Esta escolha ocorreu por não ser o objetivo central a busca de dados estatísticos, e sim, o levantamento informações de teor prático de como as empresas pesquisadas utilizam as ferramentas de comunicação interna efetivamente.

O questionário semiestruturado foi composto de perguntas mistas, com possibilidade de respostas fechadas (SIM/NÃO) e abertas, e que abordavam basicamente como a atividade é conduzida internamente, quais os veículos utilizados, a recepção e a participação dos envolvidos.

A pesquisa foi aplicada em profissionais responsáveis (parcial ou integralmente) pela comunicação interna das empresas que compõem o universo de análise. Os contatos ocorreram no mês de maio de 2011 e os entrevistados puderam escolher a melhor forma de responder ao questionário: *e-mail*, telefone ou entrevista pessoal. No total, oito pessoas responderam à pesquisa.

A análise dos dados recolhidos foi feita por meio de relatório descritivo, citando os pontos comuns e as particularidades de cada um dos entrevistados. Somou-se uma análise de conteúdo dos portais na internet das empresas pesquisadas. A análise do conteúdo foi usada nas respostas dos gestores, pois isso, segundo Bardin (1979, p. 30) “(...) enriquece a tentativa exploratória, aumenta a propensão à descoberta”.

A força do Porto no crescimento e desenvolvimento da região é evidente, assim como a importância das inúmeras empresas prestadoras de serviços logísticos instaladas na região. Dentro o amplo leque de serviços oferecidos, os mais procurados são o transporte, a armazenagem e a distribuição, por fazerem parte do criterioso processo da logística e seguindo cumprimento das inúmeras exigências da Receita Federal e da Alfândega do porto. Neste contexto, estão na relação das maiores empresas da região os Terminais Retroportuários Alfandegados, ou Recintos Alfandegados, que são definidos como “instalações onde, sob controle aduaneiro, são realizadas operações de desunitização de mercadorias importadas ou unitização das destinadas à exportação.” (Regulamento Aduaneiro, cap. VI, Seção IV, art. 23). Estas empresas assumem um papel importante para a região que vai além da movimentação



de cargas, ao se tornarem grandes empregadoras e contribuindo com os níveis de empregabilidade regional.

Segue abaixo o perfil das empresas de logística que possuem Recintos Alfandegados e definidas para a pesquisa:

Libra/T37: O Terminal 37 pertence ao Grupo Libra, que é formado por empresas que realizam atividades de logística portuária, como a movimentação de contêineres, a armazenagem de carga, o apoio portuário e a navegação fluvial. A história do TERMINAL 37 começa no ano de 1995 quando a Libra Terminais S/A, uma empresa de capital 100% nacional, iniciou suas operações após ter vencido a primeira licitação pública de um terminal de contêineres realizada pela CODESP e que marcou o início da privatização das operações portuárias no Brasil. Em 1998, venceu a licitação do T35 e recentemente adquiriu o T33, tornando-se o operador de contêineres com o maior cais da América do Sul. O seu espaço está localizado no Porto de Santos, no bairro da Ponta da Praia, e possui área total 380.000 metros quadrados. Já a sua infraestrutura conta com cais acostável, cinco berços de atracação, quatro berços com portêineres, guindastes de pórtico sobre pneus (RTG's), empilhadeiras de lança telescópica, armazéns alfandegados cobertos com 2.800 metros quadrados, acesso ferroviário direto, entre outros. O T37 possui atualmente cerca de 620 pessoas seu quadro de empregados (Libra Terminais, 2011).

Santos Brasil: A Santos Brasil é a maior operadora de contêineres do país. Atualmente conta com três terminais de contêineres: Tecon de Santos, em São Paulo - o maior terminal da América do Sul; Tecon Imbituba, em Santa Catarina, e Tecon Vila do Conde, no Pará, além de um Terminal de Exportação de Veículos (TEV) no Porto de Santos e unidades de logística portuária integrada em Santos (SP), Guarujá (SP), São Bernardo do Campo (SP), Jaguaré (SP) e Imbituba (SC). A companhia formula soluções completas de logística integrada para clientes dos mais variados segmentos, como os da indústria química, farmacêutica, alimentícia, autopeças, eletroeletrônicos e bens de consumo, suprindo importantes diferenciais de pontualidade, rapidez e segurança. Empresa de capital aberto e listada no nível 2 de governança corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), a Santos Brasil já investiu cerca de R\$ 2,2 bilhões em qualificação de mão de obra, tecnologia e modernização da infraestrutura portuária nos locais onde seus terminais estão estabelecidos. Suas unidades de negócio contam com sistemas de posicionamento de contêineres (GPS) de última geração, cálculos de pátio (como o sistema Navis, um dos mais avançados do mundo) e monitoramento eletrônico de contêineres refrigerados, que ajudam a garantir a segurança e a qualidade na prestação de serviços. No segmento logístico, a empresa desenvolve soluções customizadas

que utilizam o sistema de Supply Chain Management (SCM), oferecendo mais tranquilidade e eficiência ao transporte de mercadorias. A Santos Brasil possui cerca de 3500 funcionários atualmente (Santos Brasil, 2011).

Localfrio: Surge no ano de 1953 na cidade de São Paulo a Arfrio S/A Armazéns Gerais, empresa voltada para a armazenagem e distribuição, com um diferencial das demais da sua época: especialização em produtos refrigerados e congelados. A expansão das atividades atrelada à importância que o Porto de Santos conquistara nos processos de importação e exportação de cargas no país levou a empresa a abrir no ano de 1988, a sua primeira unidade na Baixada Santista, na Margem Esquerda do Complexo Portuário de Santos. Em 2010, o Grupo adquiriu as empresas Suata Transportes, Suata Armazéns Alfandegados, Suata LOG e Atlântico Armazéns Gerais. O Grupo Localfrio conta com instalações dentro dos principais portos do país, como Porto de Santos (Guarujá-SP); Porto de Suape (PE); e no Porto de Itajaí (SC). O Grupo Localfrio oferece atualmente transportes de contêineres, cargas soltas, distribuição, trânsito aduaneiro e cargas especiais, sendo referência na movimentação de produtos do setor químico perigoso (Localfrio, 2011).

Marimex: Em 1927, surgia na cidade de Santos a empresa A. Melchor & Cia, nome da atual Marimex. No panorama econômico, o café era a maior fonte de renda do país, sendo o estado de São Paulo o maior produtor e pelo porto de Santos passava toda a exportação do produto. A forte ligação com a Cooperativa Agrícola de Cotia nesta época permitiu a Marimex o início de trabalhos com outros cereais, e juntamente a isso, a oportunidade de desenvolver sua atividade portuária. O ano de 1996 foi o marco para o início das suas operações como Instalação Portuária Alfandegada, com a aquisição do espaço localizado à Margem Direita da zona Primaria do Porto de Santos. O local desfruta de posição privilegiada e atualmente possui extensa área de 102.000 m², sendo 74.000 m² de pátio e 28.000 metros de armazém coberto. Além disto, a empresa presta serviços diversos em logística, como despacho e entreposto aduaneiro, transporte rodoviário, armazenamento de carga frigorificada, paletização, embalagem de cargas, entre outros. A empresa mantém atualmente um quadro de empregados com cerca de 500 colaboradores (Marimex, 2011).

Rodrimar: Com início das suas atividades em 1944, o Grupo Rodrimar é constituído pelas empresas Rodrimar S/A Agente e Comissária, Rodrimar S/A Transportes, Equipamentos Industriais e Armazéns Gerais, e S/A Marítima Eurobrás, Pérola - Terminal de Granéis, Rodrimar Terminais e Rodrimar Internacional. Na visão da organização, a integração destas empresas permite o melhor atendimento às necessidades de seus clientes ao oferecer um amplo leque de serviços. O Grupo possui um terminal portuário alfandegado com 70.000



m² de área total, com dois berços de atracação e áreas cobertas (armazém) contendo 3.000 m² para carga geral e outros 1.000 m² especialmente destinado para produtos químicos. Sua infraestrutura também conta com equipamentos de última geração, como balanças rodoviárias, estruturas verticalizadas para *pallets*, *reach stackers*, empilhadeiras, tomadas frigoríficas, sistema de segurança e três guindastes com capacidade para levantar e movimentar até 120 toneladas cada. A Rodrimar mantém cerca de 600 empregados (Rodrimar, 2011).

Tecondi/Termaraes: Terminal para Contêineres da Margem Direita S.A. é uma empresa brasileira que, desde outubro de 2000, realiza operações portuárias e também o manuseio e a armazenagem de cargas de importação e exportação, com terminal próprio no Porto de Santos, nos termos da licitação 06/97 da Companhia Docas do Estado de São Paulo (Codesp). Sua localização na entrada da área de operações do porto é privilegiada. Fica próximo ao centro de negócios da cidade de Santos, da Alfândega, das agências marítimas e com acesso fácil ao complexo rodoviário Anchieta-Imigrantes. Sua ligação direta (1.150 m de ramais férreos) às linhas ferroviárias permite o escoamento mais rápido e seguro das cargas operadas. O TECONDI totaliza 150.000 m² de área, com três berços privativos de atracação e mais três berços públicos contíguos, onde são utilizados os mais modernos guindastes portuários. Isso nos dá condições de realizar operações de navios com excelentes taxas de produtividade no embarque e desembarque de contêineres, com capacidade para movimentar até 700.000 TEUs (unidade equivalente a um contêiner de 20 pés) por ano, além de possuir 5.700 m² de armazéns para abrigar cargas. Em 2006, metade das ações da TERMARES foi adquirida por um dos sócios proprietários do TECONDI (Terminal para Contêineres da Margem Direita S.A.), fazendo com que ambas as empresas apresentem a mesma composição societária, liderada pelos grupos Barbeito e Formitex. Como resultado positivo dessa associação, a Termaraes atua em sinergia com o TECONDI na racionalização dos processos, no uso de equipamentos e na maior diversificação à oferta de serviços aos clientes das duas empresas associadas. O terminal alfandegado Termaraes está localizado à Margem Direita, dentro da Zona Primária do Cais do Saboó, possui cerca de 150 metros dos berços de atracação, espaço total de 32.000 metros quadrados totalmente pavimentados, destes, 4.000 são de áreas cobertas. O local está equipado com balança eletrônica digital para até 80 toneladas, sistema de controle moderno e monitoração de cargas 24 horas por dia. O *market share* do TECONDI no Porto de Santos está em torno de 16%. e a empresa mantém 1.3empregados em seu quadro, sendo média de 900 pessoas no Tecondi e 400 no Termaraes. Em maio de 2012 o TECONDI teve 50% do seu controle repassado à Ecorodovias (Tecondi, 2011; Termaraes, 2011).



Transbrasa: Desde 1974 atuando no mercado local, a Transitária Brasileira Ltda. – Transbrasa - traz para os clientes uma vantagem sobre o uso de outros Terminais Alfandegados, uma vez que pode receber, além dos contêineres fechados, mercadorias importadas sem estarem acondicionadas nos mesmos. São mais de 50.000 m² de área para movimentação e estocagem de contêineres e carga solta, apoiados por modernas empilhadeiras capazes de movimentar caixas, *pallets*, tambores e os mais diversos tipos de carga solta. Além da armazenagem alfandegada, a empresa oferece outros serviços relacionados ao processo de logística: desembaraço e liberação de mercadorias (importação e exportação), transporte rodoviário de cargas em geral, depósito e reparo de contêineres, entre outros. De acordo com dados fornecidos pelo Departamento de Recursos Humanos da empresa, a mesma possui cerca de 230 pessoas em seu quadro de empregados atual (Transbrasa, 2011).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Buscando um aprofundamento maior no tema, após a revisão do referencial teórico, foi desenvolvida uma pesquisa baseada no levantamento por meio de um questionário com objetivo de recolher informações mais práticas sobre o objeto deste estudo, a Intranet, partindo do seu macro ambiente, a Comunicação Interna em empresas retroportuárias do Porto de Santos.

O questionário trabalhado foi composto por perguntas mistas, com possibilidade de respostas fechadas (SIM/NÃO) e abertas, e visou abordar a prática da atividade de Comunicação Interna: como era conduzida, quais os veículos utilizados em cada uma das empresas do universo da pesquisa, mensuração da participação dos envolvidos, entre outros. O questionário, em sua primeira parte, apresentava cinco questões fechadas, identificando os veículos utilizados, as informações abordadas, as formas de *feedback*, a estrutura e os envolvidos pela alimentação dos veículos. A segunda parte, contendo as questões abertas, era composta por três perguntas que levantou as principais dificuldades encontradas na comunicação, o papel da CI aos programas educacionais e trabalho das fontes de *feedback*. Nessas respostas coletadas se aplicou o método da análise de conteúdo (Bardin, 1979).

A pesquisa foi aplicada em oito profissionais responsáveis (parcial ou integralmente) pelas ações de Comunicação Interna nas seguintes empresas retroportuárias da região da Baixada Santista: Libra/T37, Santos Brasil/Tecon, Marimex, Tecondi/Termaraes, Transbrasa, Rodrimar e Localfrio. Contatos telefônicos foram efetuados com cada profissional no mês de



maio de 2011, explicando o teor da pesquisa e solicitando permissão para o envio do questionário. Após aprovação, o questionário foi enviado por *email*, sendo que seis deles retornaram devidamente respondidos e em dois casos houve a necessidade de um segundo contato e as questões acabaram sendo respondidas através de entrevista a um dos autores por meio do telefone.

Sobre os veículos utilizados para a comunicação interna, os impressos (independente da periodicidade, como *newsletter*, jornal, informativo, revista, etc.) e eletrônicos (Intranet e *email*) são utilizados por todas as empresas. A linha editorial dos veículos impressos é basicamente a mesma, trazendo informações corporativas, novidades, recursos humanos, cultura e entretenimento. Já no universo eletrônico, 2 (duas) das empresas pesquisadas afirmam utilizar a Intranet como ferramenta que proporciona a integração de material operacional e informativo, com a possibilidade da colaboração do público, em 3 (três) agrupa apenas conteúdo operacional e informativo, em 2 (duas) apenas operacionais e em 1 (uma) apenas conteúdo informativo. Já o *email* é utilizado em 6 (seis) das empresas pesquisadas, e é utilizado para as notícias tidas como urgentes. De acordo com profissionais entrevistados, o mural também é um veículo muito utilizado na comunicação com público interno, porém, em apenas 4 (quatro) das empresas este meio veicula informações gerais, e nas outras 4 (quatro), os murais são preenchidos somente com informações de cunho operacional, como escala de trabalho e de folga, retirada de equipamentos, feriados, etc. Sobre a comunicação informal, a popularmente conhecida como ‘radio peão’ (Bueno, 2011), todos os 8 (oito) entrevistados confirmaram existir este tipo de comunicação nos corredores da empresa, porém, em nenhum dos casos existe um formato de mensuração ou trabalho específico com foco neste tipo de veículo.

O retorno do público com dúvidas, sugestões e reclamações é possibilitado nas empresas através de *email* específico (quatro casos), *link* Intranet (dois casos), caixa de sugestões (três casos) e pessoalmente (quatro casos). A contemporânea rede de relacionamento Orkut também foi lembrada por 4 (quatro) profissionais de empresas distintas, que certificam analisar as informações adicionadas e caso tenham relevância, serão trabalhadas adequadamente. A mensuração e acompanhamento criterioso deste *feedback* só ocorre em (1) uma das empresas entrevistadas.

Sobre o(s) setor(es) e profissional(is) responsável(is) pela alimentação dos veículos internos, foi identificado na pesquisa que 5 (cinco) das empresas do universo mantém um departamento específico de Comunicação Corporativa (Interna e Externa) contendo de dois a cinco empregados cada, 2 (duas) das empresas afirmam que este processo é de



responsabilidade de apenas um profissional e em 1 (uma) delas, a comunicação interna é de responsabilidade do setor de Gestão de Pessoas/Recursos Humanos. Quanto à formação acadêmica dos profissionais responsáveis pela comunicação interna, dentre os 8 (oito) profissionais entrevistados 3 (três) são Relações Públicas, 2 (dois) Jornalistas, 1 (um) Publicitário, 1 (um) Administrador de Empresas com habilitação em Marketing, 1 (um) Administrador de Empresas com habilitação em Gestão de Pessoas. Devido às equipes de Comunicação serem bem enxutas, 6 (seis) das empresas afirmam utilizar o trabalho de agências de publicidade terceirizadas em alguns trabalhos mais detalhados, como por exemplo, a confecção de uma revista ou jornal corporativo.

Quando questionados sobre as principais dificuldades encontradas nas atividades de Comunicação Interna, foram apontados os seguintes problemas: dificuldade de atingir público operacional e/ou baixa escolaridade (cinco casos), pouca verba destinada ao setor de Comunicação (três casos), falta de comprometimento das demais áreas com o processo (três casos), equipes enxutas (dois casos), comunicação interna não ter sua devida importância perante gestores e alta cúpula da empresa (um caso) e empresa acreditar que a CI é divulgação das informações relacionadas à gestão de Pessoas/Recursos Humanos (um caso).

Sobre a parceria da Comunicação Interna com RH, Desenvolvimento de Pessoas e/ou Treinamento, não foi identificado em nenhuma das empresas uma parceria formal entre as áreas que possuem estes departamentos distintos. Com exceção da empresa em que a Comunicação é feita pelo próprio departamento de Recursos Humanos que a atividade da Comunicação Interna é diretamente ligada, porém, sem um trabalho voltado para a melhor retenção da informação perante o público.

O conceito de mundo dito moderno, aquele inundado por artefatos e inovações tecnológicas, já faz parte da nossa realidade e transformou significantemente a maneira das pessoas se relacionarem ao redor de todo o mundo. Este novo formato de sociedade está presente também dentro das empresas, fazendo com que gestões mais antigas sejam repensadas e a comunicação eficiente, aquela que contribua para o desenvolvimento direto ou indireto de seu público, venha mostrando efetivamente a importância para o sucesso da organização.

As novas ferramentas estão presentes para auxiliar a condução da atividade de Comunicação Corporativa, e quando se trata deste processo ao atender o público interno tem a capacidade de ir além da sua função básica (promover o fluxo da informação), sendo capaz de propiciar uma série de benefícios para os envolvidos. Para a empresa, a quebra de barreiras geográficas, a redução de custos, a criação e desenvolvimento do ‘bem’ capital intelectual, a



capacitação do profissional para assumir novos desafios e a proximidade do funcionário com a empresa, são apenas alguns dos que podemos citar. Já para o empregado, a motivação, a melhoria do ambiente de trabalho, o estreitamento dos laços de amizade, o desenvolvimento pessoal e profissional, entre outros.

É notório que, por mais que a utilização das novas mídias digitais traga consigo inúmeros benefícios para a empresa, na prática, ainda existe certa resistência na sua aceitação e os veículos impressos ainda é a preferência dos gestores. E aproveitando este dado, as organizações deveriam ampliar a visão e trabalhar de forma integrada a gestão da comunicação e do conhecimento, para se manterem e obterem êxito neste mercado altamente competitivo. Também é importante ter a ciência de que todas as partes envolvidas para a realização do seu produto/serviço devam estar interligadas, trabalhando em prol do mesmo objetivo e da ideia de que a comunicação devia ser feita de dentro (da empresa) para fora (mercado) nunca foi tão atuante como nos dias atuais.

Todos os envolvidos devem saber exatamente o seu papel dentro da organização e de que o trabalho em conjunto levará ao resultado final. Em contrapartida, a empresa deve buscar se relacionar com seu público de diversas formas, visando suprir as suas necessidades mais intrínsecas dos mesmos. É uma troca constante, na qual todos são altamente importantes no desempenho de todo o grupo.

A operacionalização da pesquisa foi um limitador deste estudo, pois trata especialmente da comunicação interna sem explorar profundamente sua relação com as transações de mercado, objeto priorizado nas investigações de marketing. Isso fica evidente na análise dos resultados quando pouca menção é feita aos clientes ou fornecedores e ao impacto da comunicação interna ou da Intranet nas relações de mercado. Mas isso foi intencional por parte dos pesquisadores, o que estará presente em estudos futuros.

Pode-se apontar outra limitação neste trabalho que deve ser sanada em pesquisas futuras: a pouca amostragem alcançada e o fato de ela não ser representativa para se pensar em uma indução a respeito do tema. Mas isso encoraja os pesquisadores a prosseguir e, também, é nessa limitação que está a contribuição deste estudo para a academia, que é trazer a questão da comunicação interna em empresas portuárias do maior porto da América Latina para uma posição destacada e oferecer um caminho para outros estudos que lhe deem a sua merecida relevância. Sugerem-se, finalmente, pesquisas futuras com amostras maiores e mais representativas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. 2008. Panorama da Comunicação Corporativa nas Organizações. Disponível em: <www.aberje.com.br>. Acesso em: 26 de setembro de 2011.

Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo. 2009. Índice Paulista de Responsabilidade Social da Região Metropolitana da Baixada Santista. Disponível em: <http://www.al.sp.gov.br/web/forum/ipsr06/pdf/ipsr_raBaixadaSantista.pdf>. Acesso em: 10 de agosto de 2009.

Bardin, L. 1979. **Análise de conteúdo.** Edições 70, Lisboa.

Basile, S. 2008. Comunicação Empresarial. **Revista MSG de Comunicação e Cultura 19(71):10.**

Bremmer, L.M.; Iasi, A.F. & Servati, A. 1998. **A bíblia da intranet: tudo o que você precisa aprender sobre intranets.** Makron Books, São Paulo.

Brooking, A. 1996. **Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise.** Thomson, Boston.

Bueno, W. 2011. A Rádio Peão e democracia interna nas organizações. **ReFAE - Revista da Faculdade de Administração e Economia.**

Claro, J.A.C.S. 2002. Teleconsumo e comunicação global das pequenas empresas da Baixada Santista na internet. **Tese de Doutorado.** Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.

Claro, J.A.C.S; Cardoso, S.O.S. & Lopes, C.P. 2009. Análise dos Elementos Relacionais para Clientes de Terminal Portuário. 2009. **Revista de Estudos da Comunicação 10:** 283-292.

Codesp. Companhia Docas do Estado de São Paulo. 2009. Relatório Anual 2008 Porto de Santos. Disponível em: <<http://201.33.127.41/down/relatorio/Relatorio2008.pdf>>. Acesso em: 25 de agosto de 2009.

Gaudêncio Torquato, F. 2002. **Tratado de comunicação organizacional e política.** Pioneira Thomson Learning, São Paulo.

Gonçalves, A. & Nunes, L.A.P. 2008. **O Grande Porto: A modernização no Porto de Santos.** Realejo, Santos.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2011. **Censo 2010.** Disponível em: <http://www.censo2010.ibge.gov.br/resultados_do_censo2010.php>. Acesso em: 26 de setembro de 2011.

Kunsch, M.M.K. 1997. As organizações modernas necessitam de uma comunicação integrada. **Revista Mercado Global 102.**

- Libra Terminais. Disponível em: <www.t37.com.br>. Acesso em: 13 de setembro de 2011.
- Localfrio. Disponível em <www.localfrio.com.br>. Acesso em: 13 de setembro de 2011.
- Marchiori, M.R. 2009. A Comunicação interna criando valor para as organizações. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/funcoesetecnicas/0130.htm>. Acesso em: 19 de maio de 2009.
- Marimex. Disponível em <www.marimex.com.br>. Acesso em: 13 de setembro de 2011.
- Nassar, P. 2008. Conceitos e Processos de Comunicação Organizacional. In: Kunsch, M.M.K. (Org), **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. Difusão, São Paulo.
- Nassar, P. & Figueiredo, S. 2009. **Pesquisa 2008: Comunicação Corporativa nas Organizações/DatAberje**. Aberje, São Paulo.
- Porto, L.M. 2008. O uso da intranet como meio de comunicação interna: das origens às implicações na cultura das organizações. **Dissertação de Mestrado**, Universidade Estadual Paulista - UNESP, Bauru.
- Rech, J. 2007. Intranet: compondo a rede autopoietica da organização complexa. **Tese de Doutorado**, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Regulamento Aduaneiro. 2009. Disponível em: <www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/decretos/ant2001/ant1999/decreto91030/livroicapvi.htm>. Acesso em 20 de agosto.
- Rodrimar. 2011. Disponível em: <www.rodrimar.com.br>. Acesso em: 13 de setembro de 2011.
- Sampaio, C.M.P. & Kurosawa, R.S.S. 2011. Análise de sistemas de informação aplicados à gestão portuária. Disponível em: <www.ipen.org.br/downloads/XIX/CT5_PUERTOS_Y_OBRAS_PORTUARIAS/Rosane%20Kurosawa%20-%20Cl%C3%A1udio%20Sampaio.pdf>. Acesso em: 21 de setembro de 2011.
- Santos Brasil. 2011. Disponível em: <www.santosbrasil.com.br>. Acesso em: 13 de setembro de 2011.
- Stewart, T.A. 1998. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Campus, Rio de Janeiro.
- Takahashi, T. 2000. **Sociedade da informação no Brasil: Livro Verde**. Ministério da Ciência e Tecnologia, Brasília.
- Tecondi. 2011. Disponível em: <www.tecondi.com.br>. Acesso em: 13 de setembro de 2011.

Termares. 2011. Disponível em: <www.termares.com.br>. Acesso em: 13 de setembro de 2011.

Touraine, A. 2009. **Pensar outramente: O discurso interpretativo dominante.** Vozes, São Paulo.

Transbrasa. 2011. Disponível em: <www.transbrasa.com.br>. Acesso em: 13 de setembro de 2011.

