

FACULDADE LABORO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

DANIELA MARIA DE SOUSA MEDEIROS BARROS
KEYLA NATHALIA FERREIRA SOUZA

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO DE PESSOAS EM UM
AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

São Luís
2017

DANIELA MARIA DE SOUSA MEDEIROS BARROS
KEYYLA NATHALIA FERREIRA SOUZA

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO DE PESSOAS EM UM
AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Administração Estratégica, da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista em Administração Estratégica.

Orientadora: Prof^a Dra. Ludmilla Barros Leite Rodrigues

São Luís
2017

Barros, Daniela Maria de Sousa Medeiros

A importância da comunicação interna na gestão de pessoas em um ambiente organizacional / Daniela Maria de Sousa Medeiros Barros; Kevyla Nathalia Ferreira Souza -. São Luís, 2017.

Impresso por computador (fotocópia)

37 f.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Administração Estratégica da Faculdade LABORO como requisito para obtenção de Título de Especialista em Administração Estratégica. -. 2017.

Orientadora: Profa. Ms. Ludmilla Barros Leite Rodrigues

1. Comunicação. 2. Gestão de Pessoas. 3. Ambiente organizacional. I. Título.

CDU: 658.3:659.3

DANIELA MARIA DE SOUSA MEDEIROS BARROS
KEYYLA NATHALIA FERREIRA SOUZA

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO DE PESSOAS EM UM
AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Administração Estratégica, da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista em Administração Estratégica.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Examinador 1

Examinador 2

Examinador 3

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradecemos a Deus pois sem Ele nada seríamos. Agradecemos aos nossos pais por não nos deixar desistir e estar sempre ao nosso lado, aos nossos companheiros, amigos (em especial os amigos da Laboro) e professores da Pós-Graduação da Laboro pelo esforço de trocar conhecimento com seus alunos, essa conquista é de todos nós.

“A comunicação é uma espécie de encruzilhada pela qual muitos passam e poucos permanecem.” Wilbur Schramm

RESUMO

Abordagem sobre a comunicação estabelecida entre os indivíduos. Esta relação em um ambiente organizacional não é diferente. O vínculo entre empresa x funcionário faz com que a comunicação se mostre de várias maneiras, sendo assim necessária a área de Gestão de Pessoas dentro de uma empresa, pois a mesma atua nessa ligação comunicacional dentro do ambiente. Portanto a finalidade deste trabalho é mostrar a importância que a comunicação interna tem no setor de Gestão de Pessoas.

Palavras-chave: Comunicação. Gestão de Pessoas. Ambiente organizacional.

ABSTRACT

Approach to communication established between individuals. This relationship is no different in an organizational environment - The link between company and employee causes communication to be shown in various ways, thus being necessary in the People Management area within a company, as it makes this communication link within the environment. Therefore the purpose of this work is to show the importance that internal communication has in the People Management sector.

Key-words: Communication. People management. Organizational environment.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1- ELEMENTOS DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	15
FIGURA 2- VANTAGENS E DESVANTAGENS DA COMUNICAÇÃO FORMAL	22
FIGURA 3- VANTAGENS E DESVANTAGENS DA COMUNICAÇÃO INFORMAL	23
FIGURA 4- OS 5 PILARES ESSENCIAIS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	27

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	10
1	JUSTIFICATIVA	12
2	OBJETIVOS	13
2.1	Geral	13
2.2	Específicos.....	13
3	METODOLOGIA	13
4	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
4.1	COMUNICAÇÃO	14
4.1.1	Processo de comunicação	15
4.2	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	16
4.2.1	Comunicação mercadológica	17
4.2.2	Comunicação institucional.....	18
4.2.3	Comunicação Administrativa	19
4.2.4	Comunicação Interna	20
4.2.4.1	Tipos formais e informais de comunicação interna	21
4.2.4.2	Barreiras da comunicação interna.....	23
4.2.4.2.1	Falta de cooperação.....	23
4.2.4.2.2	Omissão.....	24
4.2.4.2.3	Cultura da empresa.....	24
4.2.4.2.4	Sobrecarga de informações	24
4.2.4.2.5	Clima organizacional	24
4.2.4.2.6	Barreiras hierárquicas	25
4.2.4.2.7	Barreiras físicas	25
4.2.4.2.8	Relacionamento dos colaboradores	25
4.2.4.2.9	Preconceito	25
4.3	GESTÃO DE PESSOAS	26
4.4	BENEFÍCIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA PARA GESTÃO DE PESSOAS 30	
4.5	COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA DA GESTÃO DE PESSOAS	
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	34

REFERÊNCIAS	35
--------------------------	-----------

INTRODUÇÃO

As pessoas, por uma questão de existência, precisam se comunicar; seja para contar seus problemas ou para resolvê-los. Para a sociedade, a forma como comunicar determina o meio social em que se está inserido, assim criam-se os grupos sociais.

Em uma organização não é diferente, todos se comunicam, alguns mais, outros menos; e existe uma interação entre pessoas que criam laços não só profissionais, mas pessoais, vale ressaltar que existem grupos que são formados por pessoas do mesmo setor por afinidade e convivência. Nota-se essa separação quando há reuniões, horário de almoço e confraternizações. Porém, isso não impede que haja interação entre os grupos.

A comunicação organizacional é muito importante para vida da organização, uma vez que de forma interna ou externa, formal ou informal, analisa-se a aceitação da mesma e muda-se mediante a necessidade de melhorias, auxiliando na administração dos relacionamentos.

O tipo de comunicação que acontecerá na organização dependerá do clima e da transparência que a mesma tem com seus colaboradores, quanto mais à organização ouvir o colaborador e dar a devida importância, este se tornará mais ativo e motivado, bem como, um criador de opinião em potencial, pois trocará informações, ideias, e adquirirá novos conhecimentos. Esse deve ser o ponto forte da organização, trabalhar para que seja algo positivo e construtivo.

Dentro da organização, a busca por essa aceitação e incorporação dos ideais em seus profissionais, faz necessária a participação assídua do setor de Gestão de Pessoas, que pode ser considerado o coração da empresa, já que todos os processos internos ou externos passam por essa área. Este setor analisará, e, se necessário participará do dia a dia dos funcionários a fim de identificar a origem de qualquer desvio da veracidade da informação, também acompanhará a interpretação dos funcionários, atentando-se para aqueles que possuem dificuldades em algum tipo de canal de comunicação.

O setor de Gestão de Pessoas administra os profissionais dentro da organização, e busca sempre seu crescimento profissional, procurando os melhores

meios para transformar o ambiente profissional em um ambiente tranquilo e saudável, desta forma, a organização pode alcançar seus resultados, suprir as diferenças e balancear as dificuldades, sejam elas entre funcionário e organização, ou, funcionário e funcionário. A busca pela harmonia organizacional faz desse setor um setor essencial, pois é nele que os empregados buscam apoio quando há problemas pessoais ou profissionais, e o profissional de Gestão de Pessoas deve sempre manter um posicionamento imparcial para tomar as melhores decisões para ambas as partes.

Partindo do exposto, neste trabalho iremos mostrar a importância da comunicação interna na área de Gestão de Pessoas, apontando as atividades em comum ou que podem ser aprimoradas, auxiliando o desenvolvimento comunicacional entre funcionário x empresa e funcionário x funcionário.

1. JUSTIFICATIVA

A escolha do tema foi feita através da necessidade de mostrar um estudo que fale sobre a importância da Comunicação Interna dentro do ambiente organizacional, e que possa facilitar o desenvolvimento dentro de organizações que busquem identificar os problemas comunicacionais que estão dificultando o convívio. Vivenciamos oportunidade em empresas que sem a ajuda de ninguém conseguiram estagnar seu negócio por desconhecer os impasses organizacional, isso acontecia por não buscarem aprimoramento e entendimento dos seus funcionários. Também tivemos oportunidade de acompanhar o crescimento avassalador de empresas que investiram em desenvolvimento humano e no setor de Gestão de Pessoas, que procuraram os profissionais mais sensíveis em identificar as dificuldades de comunicação e como esta pôde afetar o crescimento e desenvolvimento da organização também.

Procuramos alertar através deste trabalho que dar atenção as informações e como elas são passadas definem muito do que a empresa é, e que isso pode afetar a imagem que os funcionários têm de sua organização logo essa imagem será passada por eles para o externo. Percebemos através das experiências pessoais e das pesquisas feitas que a Gestão de Pessoa está totalmente envolvida nesse processo, por que esta busca harmonizar o ambiente e balancear as vantagens para ambos os lados ela trabalha com o estímulo de que todos dentro da organização se sintam parte importante dela, que se almeje algo por que ele possui uma segurança no emprego e na empresa.

A organização precisa de um convívio harmonioso, por isso, vamos mostrar como a área de Gestão de Pessoas pode usar a comunicação interna a favor de todos os envolvidos.

2. OBJETIVOS

2.1 Geral

O objetivo geral é explanar como o setor de Gestão de Pessoas deve utilizar a comunicação interna de todas as suas formas dentro das organizações.

2.2 Específicos

- Abordagem das barreiras que comprometem a boa comunicação organizacional;
- Qual o papel e a importância da Gestão de Pessoas na comunicação;
- A importância da comunicação interna dentro das organizações.

3. METODOLOGIA

O assunto que será abordado no decorrer desta pesquisa é a comunicação interna dentro das organizações, para isso fez-se uso de uma metodologia dissertativa com pesquisas bibliográficas, citando-se autores renomados da área de comunicação organizacional e gestão de pessoas, tais como: Margarida Kunsch, Idalberto Chiavenato, Francisco Rego, dentre outros.

Buscou-se através dessa metodologia encontrar conclusões para o objetivo proposto no trabalho e resolver o problema do tema abordado.

“A finalidade da pesquisa científica não é apenas um relatório ou descrição de fatos levantados empiricamente, mas o desenvolvimento de um caráter interpretativo, no que se refere aos dados obtidos. Para tal, é imprescindível correlacionar a pesquisa com o universo teórico, optando-se por um método teórico que sirva de embasamento à interpretação do significado dos dados e fatos colhidos ou levantados” (MARCONI e LAKATOS, 2010, p.114).

Foram levantados no período de 2015 a 2017 trabalhos de autores nacionais e internacionais que abordassem sobre o assunto, balanceando pensamentos opostos para melhor esclarecimento e argumentação. Fazendo a junção de pensamentos mais

antigos (1992) a autores de pensamento mais contemporâneo (2016), essa junção fez com que verificássemos que o assunto é abordado a bastante tempo.

Na pesquisa bibliográfica adotou-se publicações relacionadas à Comunicação Organizacional Interna e Comunicação como instrumento da Gestão de Pessoas, presentes em artigos, teses e dissertações.

Das diversas fontes encontradas que abordavam de forma ampla o assunto escolhido, definimos após leitura as 32 na qual identificamos o entendimento do autor para integrar a revisão bibliográfica.

4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para melhor entendimento sobre o assunto, serão desenvolvidos conceitos, funções e objetivos da Comunicação, Comunicação Interna e Gestão de Pessoas, embasado em autores conceituados nestas áreas.

4.1 Comunicação

A comunicação vem sendo usada desde o princípio da vida, uma vez que todo ser necessita de comunicar-se seja de forma verbal ou não. A princípio a comunicação foi usada pelo homem através de grunhidos e gestos, passando posteriormente a comunicar-se através de desenhos feitos em cavernas. Esta forma servia para perpetuar tudo aquilo que aprendiam e para transmitir uma mensagem a seus descendentes. Desde então a comunicação foi evoluindo a partir da necessidade do ser humano de comunicar de forma mais específica e de maior entendimento e dimensão.

“[...] A necessidade do conhecimento levou o homem a um desafio: a conquista de meios mais eficientes para a propagação e o intercâmbio de informações. O desenvolvimento da linguagem proporcionou ao homem uma posição predominante. A escrita e a evolução da escrita garantiram a imortalidade à palavra. De uma civilização para outra, de uma cultura para outra, entre as diversas sociedades, a comunicação se institucionalizou” (PATERNOSTRO, 1999, p.19).

Comunicação é o processo de passar uma informação à outra pessoa e essa

a compreender, caso não haja essa compreensão, não houve a comunicação. Se uma pessoa transmitiu uma mensagem e por vez o receptor não compreendeu, a comunicação não se efetivou CHIAVENATO (2000).

Para Perez e Bairon (2002, p.13) “a prática da comunicação não consiste apenas na transmissão de uma mensagem, mais sim em aprendizado, uma vez que aprendemos muito enquanto nos comunicamos”.

A comunicação vem sendo muito estudada devido seu desenvolvimento, ultrapassa barreiras sociais e possibilita o crescimento cultural em qualquer parte do mundo. A tecnologia facilita esse crescimento, visto que não é preciso sair de casa para conhecer diversas partes ou todas as partes do mundo. Tornou-se um instrumento não somente de comunicação, mas também de aprender como devemos comunicar.

4.1.1 Processo de Comunicação

O processo de comunicação ocorre quando a pessoa que quer passar uma informação (o emissor) transmite a mensagem através de um canal, e quem se destina a receber (o receptor). No ato de transmitir pode haver barreiras que são conhecidas como ruídos. Após o recebimento da mensagem, o receptor passará a responder à mensagem, fazendo o processo de *feedback*. A imagem abaixo ilustrará o processo comunicativo.

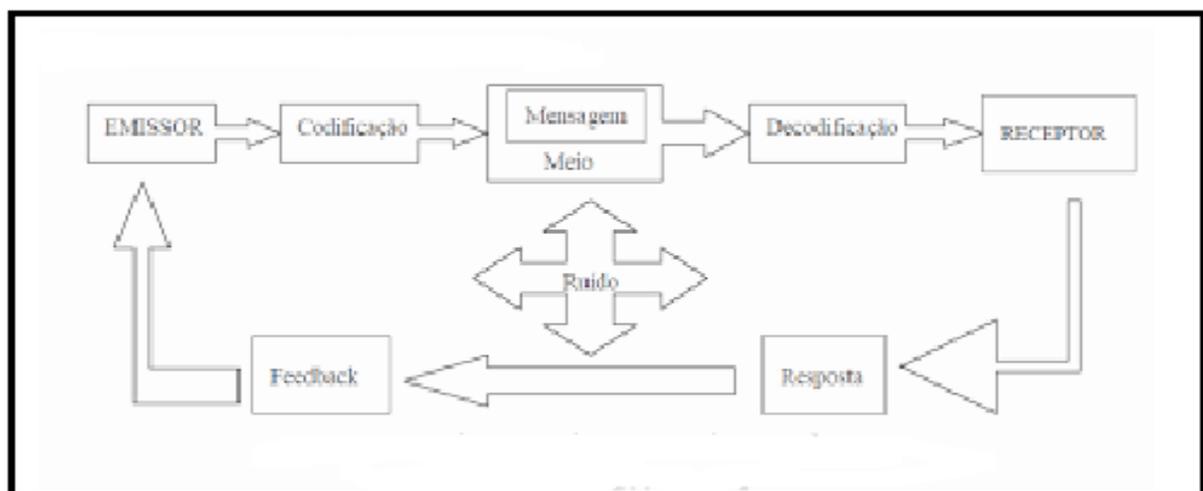


Figura 1. Os Elementos do Processo de Comunicação

Fonte: KOTLER (2000, p.51)

“As origens e a evolução das organizações se fundamentam na natureza humana. O homem, como ser social, necessita do seu semelhante para satisfazer suas necessidades e completar-se, o que só é possível mediante uma interação de pessoas que buscam alcançar resultados pela conjugação de esforços” (KUNSCH, 2003, p.21).

Existem várias formas de comunicação, seja verbal, quando há utilização de palavras escrita ou falada, ou não verbal, como exemplo temos: o e-mail, telefone, museu, relatórios, quadro de avisos, conversas, reuniões, filmes, shows, dentre outros.

Segundo Oliveira (2007, p.7), “para compreender o mundo de forma plena e se comunicar o ser humano usa as duas formas de expressão: verbal e não-verbal, que são muitas vezes, campos complementares e simultâneas”.

O que o autor fala é que, as pessoas mesmo sem seu próprio consentimento acabam associando a forma verbal e não verbal ao comunicar-se com outra pessoa. A forma não verbal é usada em 2/3 das transmissões de mensagens.

A forma que será transmitida a mensagem é de responsabilidade do emissor, o mesmo deve procurar a maneira ideal para que o receptor entenda. Por exemplo, o emissor não pode enviar uma mensagem via celular a uma pessoa que não sabe ler, a melhor forma seria uma ligação.

4.2 Comunicação organizacional

Toda estratégia ou ação usada para reforçar a imagem da empresa diante do público e seus colaboradores é uma ferramenta da comunicação organizacional, a organização procura transformar o pensamento dos clientes internos e externos através da imagem que a comunicação organizacional transmite.

“Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. (...) Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade” (KUNSCH, 2003, p.149).

Vale enfatizar que a comunicação organizacional pode ter relação direta com aspectos sociais, pessoais, organizacionais, processuais. Para Kunsch a comunicação organizacional tem como alicerce quatro comunicações: mercadológica; institucional; interna e; administrativa. Juntas elas buscam alcançar de forma harmoniosa e eficaz os objetivos da organização.

De modo ideal toda a organização deve ter todo seu quadro de funcionários empenhados, assim, fica mais fácil disseminar as informações, mas, para isso, é necessário que a organização tenha em suas políticas, deixar que a informação seja de livre acesso, considerando a opinião de todos.

Os gestores são responsáveis pelas informações e entendimentos que acontecem em seus setores, logo, estes precisam passar e interpretar as informações, para que não haja ruídos, e para que a informação transmitida não venha a afetar o desempenho do setor ou de algum colaborador individualmente.

4.2.1 Comunicação mercadológica

A comunicação mercadológica utiliza de ferramentas como propaganda publicitária, *merchandising*, venda direta, promoções de venda, CRC (Centro de Relacionamento com o Cliente), como setor atuante para essa finalidade temos o setor de *marketing*, vendas e até mesmo setor de qualidade. A comunicação mercadológica nada mais é que a comunicação para fins de melhorar a imagem dos produtos e/ou serviços, lançando-a favoravelmente no mercado, com intuito de aumentar as vendas.

Para Galindo (2012, p.96):

“[...]Comunicação mercadológica é a produção simbólicas decorrente do plano estratégico de uma organização em sua interação com o mercado, constitui-se de uma mensagem multidirecional elaborada com conteúdos relevantes e compartilhados entre todos os envolvidos nesse processo, tendo como fator gerador as ambiências socioculturais e tecnológicas dos seus públicos de interesse e dos meios que lhes garantam o relacionamento contínuo, utilizando-se das mais variadas formas e tecnologias para atingir os objetivos comunicacionais previstos no plano”.

Com as novas tecnologias, as empresas buscam estreitar seu contato com o cliente, utilizando dessa tecnologia para oferecer a um determinado cliente aquilo que

ele ainda não procurou, mas que em um espaço de tempo, curto ou longo, terá necessidade de possuir. Existem diversas formas de estreitamento dessa relação com o cliente, como contato com o cliente em datas comemorativas, presentes de aniversário, descontos especiais.

“A comunicação mercadológica se encarrega, portanto, de todas as manifestações simbólicas de um mix integrado de instrumentos de comunicação para conquistar o consumidor e os públicos alvos estabelecidos pelo setor de *marketing*” (KUNSCH, 2002, p.165).

O processo de comunicação mercadológica de uma empresa cria uma expectativa perante a marca, fazendo com que o cliente queira sempre consumir, e isso estimula a retroalimentação, que é a necessidade constante de consumir, incentivando o cliente a comprar o que é atual e tornando-o cada vez mais participativo no processo.

O que fortalece o mercado é a necessidade do indivíduo de ingressar em uma sociedade, e para isso, é preciso que possua aquilo que está inserido naquele meio social. A necessidade de possuir, se sentir bem, e estar sempre onde estão os melhores, é o que proporciona poder e status naquele meio social, mesmo que ter aquilo não seja o melhor. Logo, o consumo do estilo de vida está atrelado aquilo que o indivíduo possui, e esta realidade confirma a teoria do consumo, que diz que o indivíduo se diferencia a partir daquilo que pode possuir.

Segundo Bauman (2008, p.71) “A sociedade de consumidores representa o tipo de sociedade que promove, encoraja ou reforça a escolha em um estilo de vida, uma estratégia existencial consumista e rejeita todas as opções culturais alternativas”.

4.2.2 Comunicação institucional

A comunicação institucional nada mais é que a imagem que a organização quer passar a seus clientes internos e externos, solidificando esta imagem através de bons fatores como, missão, visão e valores, e, exercendo tudo que ela preza.

Entre muitos dos objetivos da Comunicação institucional estão intermediar relacionamentos entre organização, funcionários e consumidor; o criar e definir ferramentas e ações de comunicação interna e externa; o criar e implantar políticas de

comunicação; o criar e publicar meios impressos de comunicação: jornais, folders, revistas, manuais. Tudo como forma de transmitir a informação de forma segura.

Kunsch (2003) descreve que ter uma identidade corporativa é possuir considerações de valores básicos e características atribuídas pelo público interno e externo a organização. Além de, ser e fazer, a identidade corporativa origina-se de níveis de comunicação: o que a organização diz, e o que ela faz, e o que seu público diz e acha.

Vale ressaltar que, toda imagem que for passada através de qualquer forma de comunicação institucional, precisa ser o que a organização acredita e é, visto que, passar uma informação que não constitui a verdade pode contradizer com as atitudes que depois venham a ferir o que a organização diz seguir e ser. É passado que a organização é uma empresa harmoniosa e se ela não for, uma determinada situação real pode acontecer e provar que existe instabilidade no que foi afirmado, criando incredibilidade da organização perante seu público alvo.

Muitos indivíduos buscam agregar seu consumo ao valor social da organização que oferece esse produto, ou seja, muitos estão atrelando seu desejo de consumo ao tipo de atitude social que a organização possui, portanto, as organizações “abriram seus olhos” para ver que, através do auxílio social, ela contribui significativamente para sua imagem, e também para que seu auxiliado futuramente possa vir a consumir seus produtos.

4.2.3 Comunicação administrativa

Para Torquato (2002), a comunicação administrativa atua em todo cotidiano relativo à administração, atendendo áreas de planejamento, com finalidade de orientação, ordenação e reordenação de fluxo de atividades operacionais. É o suporte informacional-normativo da organização, e por ser responsável pela locomoção do trabalho rotineiro – normas, instruções, portarias, memorandos, cartas técnicas, índices, taxas, acervos técnicos – é o que precisa de mais atenção pela demanda de complexidade, transformando-se, por conseguinte, em uma das maiores fontes de problemas e ruídos das organizações.

A comunicação administrativa é responsável pelo bom andamento de todos os processos, pois, ela disciplina, ordena, coordena, orienta de forma atuante e assídua no fluxo de atividades funcionais e no informe de regras, e normas. Todas as atividades da comunicação administrativa geram procedimentos de ações, e para que todos os processos ocorram, da melhor forma possível, sem que haja conflitos entre atividades, faz-se necessário algumas características: de cunho informativo, da conversação em prol da boa execução de tarefas, instruções, diretrizes, informações técnicas ou acontecimentos administrativos e operacionais.

Enfim, trata-se do suporte informacional normativo da organização, que tem um caráter instrumental: instrutiva, de comando, informativa. Mas, não devemos confundir comunicação administrativa com comunicação interna, uma vez que uma informa sobre ações da Gestão administrativa e o que o funcionário pode fazer em prol da organização, e na outra a comunicação interna é persuasiva, procura ter o apoio dos funcionários a aderirem e aceitarem as ideias e objetivos da organização.

4.2.4 Comunicação interna

“É a ferramenta que permite que a administração torne comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização. A gestão e seus conjuntos de valores, missão e visão de futuro proporcionam as condições para que a comunicação empresarial atue de forma eficaz” (NASSAR, 2006, p. 73-74).

Logo a comunicação interna serve para estreitar os relacionamentos com os mais diversos setores de uma organização, tornando claro o diálogo entre eles. Deve levar em consideração que dentro de uma organização existem vários públicos com diferentes formas de pensar, tendo em mente que reagirão de diferentes formas, isso deve ser criteriosamente arquitetado e planejado para que não ocorram ruídos de informação.

Tentar criar um ambiente de credibilidade onde fatos acontecem e os próprios envolvidos não tem conhecimento, não é o passo mais adequado, as organizações devem ter como ação principal passar transparência e credibilidade, logo os funcionários tomarão a empresa como segunda casa por escolha própria e não por falta de opção. A organização tem que ter consciência que quem representa a empresa

é os funcionários, eles que terão o contato pessoal com o cliente. Se o cliente chega estressado e culpando a empresa, o funcionário que não “veste a camisa” não fará nada para mudar essa visão que o cliente criou da empresa, por que ele mesmo, estando ali, sabendo da missão, visão e principalmente valores da empresa, desconhece as práticas da organização e não possui fidelidade àquela empresa, e em muitos casos o funcionário ainda acaba por concordar com o cliente o que torna a situação pior.

A organização deve tratar a comunicação interna com algo rentável, aplicar investimento e criar um planejamento estratégico que tenha objetivos, e que traga resultados, não há nada mais magnífico que receber ou atender algum cliente e este sentir o comprometimento e amor do funcionário pelo seu trabalho e sua empresa.

Algumas empresas tiveram tanto cuidado em implantar no seu colaborador a sua cultura e valores, que funcionários veneram a empresa, mesmo tendo se desligado da mesma, e outros conseguem uma oportunidade de retorno por não ter conseguido se adaptar a outras organizações que não transmitiram esse sentimento.

Rhodia (1985) e Kunsch (1997) complementam:

“A qualidade da comunicação interna passa pela (...) implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias (...), e pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado que efetive a relação de ir-e-vir, numa simetria entre chefia e subordinados”.

4.2.4.1 Tipos formais e informais de comunicação interna

Na atualidade, a comunicação é muito importante para a sobrevivência de uma organização e para que venha a ter sucesso no andamento dos processos e na sua concretização, e é necessário que seja utilizado dois tipos de comunicação: a formal e a informal. Vive-se em um momento que para criar ou aperfeiçoar algo não basta muito, é necessário que as pessoas tenham oportunidade de vivenciar as mais modernas tendências tecnológicas que a organização possa oferecer. E isso torna o funcionário mais crítico, reflexivo, e formador de opinião.

Já Kunsch (2003, p. 84) acredita que a comunicação formal “deriva da estrutura normativa da organização e, através de diversos veículos estabelecidos pela organização como: os impressos, os visuais, entre outros”.

É preciso entender que a organização para conquistar seu cliente externo, precisa que o cliente interno apoie e compre a ideia da organização. Nesse trabalho, muitas vezes, se a organização não cumprir com aquilo que promete e não honrar aquilo que diz ser torna a situação complicada, pois, dificilmente seus clientes internos darão credibilidade na informação que lhe é passada. Este trabalho consiste em utilizar da comunicação formal e informal.

A formal é a comunicação feita através dos canais determinados e existentes pela organização, a mensagem é enviada e recebida dentro dos canais autorizados pela organização. Em muitos momentos essa mensagem é protocolada, como exemplo o caderno de protocolo, esse processo tem finalidade de respaldar o emissor confirmando a entrega da mensagem ao receptor.

Muitas empresas utilizam desse espaço para dar notícias dos próprios funcionários (falecimento, casamento, nascimento, promoções) isso faz com que o funcionário não se sinta apenas um funcionário, mas, um membro importante da organização.

VANTAGENS	DESvantagens
Estabelece um diálogo da empresa com seu público interno e externo	Burocratização da informação dentro da organização
Padroniza os processos da empresa	Pouco trabalho em equipe
Da credibilidade aos discursos gerenciais	Falhas na comunicação
Influenciar o comportamento dos colaboradores	Dificuldade em personalizar as mensagens para os diferentes níveis de funcionários

Figura 2- Vantagens e desvantagens da comunicação formal

Fonte: A comunicação organizacional formal e informal. Comunicacom-WordPress.com, por Tatiana Gentina

A comunicação interna informal é transmitida por meios não oficiais, fora dos canais determinados pela organização, envolvendo todas as classes hierárquicas e não trata necessariamente de assuntos profissionais. Tem-se como exemplo conversa de corredor, chamadas de rádio peão.

Este tipo de comunicação integra e motiva, podendo criar laços que vão além do âmbito profissional, é um meio também de analisar o clima organizacional, a reação das pessoas diante de informações passadas pela administração.

Deve-se atentar e até controlar a informação passada, quando se trata de comunicação informal, pois sua veracidade pode ser duvidosa, ocasionando o desentendimento entre funcionários, o erro de um processo ou uma má imagem da organização.

VANTAGENS	DESvantagens
Gera rapidez na transmissão das informações	É geradora de boatos, ruídos e atritos entre as pessoas
Motiva e integra as pessoas da empresa	Provoca desconhecimento da realidade empresarial pelos gestores
Reduz a carga de comunicações dos gestores	Dificuldade de controle
Complementa a estrutura formal	
Facilidade de compreensão e de atualização torna sua velocidade incrivelmente superior a das outras.	

Figura 3- Vantagens e desvantagens da comunicação informal

Fonte: A comunicação organizacional formal e informal. Comunicacom-WordPress.com, por Tatiana Gentina

4.2.4.2 Barreiras da comunicação interna

Dentro das organizações deve poupar-se do tempo e esforço perdido com as falhas e barreiras comunicacionais, tais problemas podem ser transformados em desavenças profissionais ou pessoais, prejudicando a qualidade do produto e a imagem que a empresa criou perante seus clientes. Abaixo teremos algumas barreiras que afetam o bom fluxo de comunicação nas organizações.

4.2.4.2.1 Falta de cooperação

Não é difícil encontrar pessoas que por menor que seja o trabalho não se predispõe a ajudar o colega, inventa desculpas. Os líderes podem ter essa atitude quando deixam de transmitir uma informação por medo que seus subordinados se destaquem e acabem tomando seu lugar.

4.2.4.2.2 Omissão

A omissão pode ser tratada também como falta de cooperação, porém às vezes isso acontece de forma despropositada, afetando a organização da mesma forma. Em um *feedback* sobre algum trabalho de um subordinado, ou em um elogio não dado.

4.2.4.2.3 Cultura da empresa

Existem empresas que são abertas a opinião e sugestões, que mudam quando veem a insatisfação dos seus colaboradores e buscam sempre comunicar-se de forma clara com eles, mas por outro lado, existem as empresas com de cultura organizacional bem rígida e que as melhorias são analisadas e decididas pelo topo da organização, e se as mudanças afetam os subordinados, estes devem apenas aceitar, e caso questionem, as reclamações, sugestões ou elogios não serão considerados.

4.2.4.2.4 Sobrecarga de informações

Não adianta tentar comunicar tudo de uma vez só, isso acaba tirando o foco do funcionário do que deveria interessar a ele. O acúmulo de informação não configura comunicação. Por exemplo, sem intenção alguém não responde um e-mail por ter diversos a responder e o emissor que aguarda uma resposta entende que foi ignorado e que o receptor não possui interesse.

4.2.4.2.5 Clima organizacional

Em uma empresa com um clima organizacional ruim, poucos têm a falar e os que falam tendem a atacar e tentar se defender. A organização precisa procurar agir na fonte do problema, e tratar para que não se crie mais barreiras de comunicação.

4.2.4.2.6 Barreira hierárquica

Na organização os setores devem ter seus superiores como um sentimento de amizade, transparência e confiabilidade, assim caso haja algum problema os subordinados não pensaram duas vezes em solicitar o auxílio do seu superior. Se esse sentimento não existir os problemas podem se acumular e virar uma bola de neve, ou a poeira que se coloca embaixo do tapete até que não tenha mais como esconder.

4.2.4.2.7 Barreiras físicas

Em organizações de grande porte torna-se mais difícil o contato pessoal devido à extensão física e que muitas vezes se estende a outras localidades. Por essa questão deve haver um cuidado redobrado ao se comunicar, pois não há os aspectos como tom de voz, gestos. A mensagem deve ser bem clara para que não haja um mau entendimento do receptor.

4.2.4.2.8 Relacionamento dos colaboradores

Em um ambiente onde todos não se entendem muito bem, onde reina a competitividade e falta de companheirismo, a comunicação não fluirá. O setor de Gestão de Pessoas deve trabalhar em cima de criação de um ambiente harmonioso e com a troca de experiências neste setor.

4.2.4.2.9 Preconceito

É importantíssima a diversificação de pessoas, isso torna a informação mais completa e a troca de opiniões mais agradável. O setor de Gestão de Pessoas deve sempre enraizar, em todos da organização, a aceitação as diferenças e as vantagens em compartilhar momentos e experiências.

4.3 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (1999) gestão de pessoas é uma área muito sensível e importante nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende dos aspectos como estrutura, cultura, tecnologia, processos internos adotados por cada organização entre outras infinidades de variáveis importantes.

A expressão Gestão de Pessoas está ligada à área de Administração de Empresas que também pode ser entendida como Recursos Humanos ou Departamento de Pessoal. Este departamento é o responsável por administrar e gerir o capital humano da empresa, pois todos os processos de todos os colaboradores passam por essa área.

A Gestão de Pessoas geralmente é confundida com o setor de Recursos Humanos, no entanto o RH disponibiliza as ferramentas e mecanismos necessários para a atuação dos profissionais em uma empresa, a Gestão de Pessoas utiliza esses e outros recursos em ações que valorizam o profissional, com a finalidade de maximizar lucros, garantindo uma atuação bem organizada e o bom funcionamento dentro do ambiente organizacional.

Essa área trata de cuidar dos funcionários desde o momento de sua admissão até o seu desligamento. Levando em conta a importância que os colaboradores têm dentro da empresa, cuidando de suas necessidades, anseios, talentos e dificuldades. Sendo responsáveis por capacitar as lideranças, para que estes possam trabalhar com suas equipes de forma mais eficiente dinâmica possível, treinar, promover o desenvolvimento dos empregados, construir planos e cargos e salários que funcione para incentivar o colaborador a trabalhar com mais engajamento e motivação, além disso, promo-

ver responsabilidade social, benefícios, comunicação interna, assistência social, segurança no trabalho e toda uma série de atividades em prol do funcionário.

“Um dos desafios primordiais de qualquer gestor é lidar com pessoas de modo eficiente. Organizações eficientes têm uma sólida estrutura de suporte para isso. Por meio da área de RH, ela provê mecanismos de avaliação de desempenho, programas de treinamento, processos de comunicação, sistemas de remuneração e benefícios e outros instrumentos. Mas, o desafio maior está nas mãos daquele que exerce influência direta sobre o colaborador. Tudo o que a empresa oferece vai por água abaixo se esse gestor não fizer seu papel eficientemente, se não compreender que seu trabalho é primordialmente lidar com gente” (XAVIER, 2006, p.17).

Existe na Gestão de Pessoas 5 pilares essenciais, que servem como estratégia para motivar, capacitar e humanizar todos os colaboradores do ambiente organizacional, mostrando que a Gestão de Pessoas vai muito além satisfazer e incentivar os envolvidos dentro de uma empresa. Os cinco pilares estão divididos em:



Figura 4- Os cinco pilares essenciais para a gestão de pessoas

FONTE: <http://blog.luz.vc/o-que-e/os-5-pilares-da-gestao-de-pessoas/>

1- MOTIVAÇÃO

A motivação é o primeiro pilar, constituindo-se o ponto de partida para os outros quatro pilares da Gestão de Pessoas, pois um funcionário sem motivação rende bem menos do que é capaz e sempre está disponível para sair na primeira oportunidade. A empresa depende do comprometimento individual de cada colaborador, por isso é importante entender o que motiva uma pessoa a fazer parte da organização, alguns exemplos são: incentivos financeiros, criar desafios e metas, planos de carreira, etc.

2- PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Uma boa comunicação é essencial, não só entre gestores e funcionários ou entre colaboradores do mesmo setor, a comunicação tem que ser integrada com toda a empresa, fazendo com que a informação esteja disponível sempre que necessária. Os gestores devem estimular o diálogo, quebrando barreiras hierárquicas e trabalhando em equipe, atingindo assim um objetivo em comum.

3- TRABALHO EM EQUIPE

Toda empresa possui um objetivo em comum e não faz sentido cada setor ter os seus próprios objetivos e eles não possuem ligação com os demais, só percebendo a importância do trabalho de todos é que os colaboradores se sentem relevantes dentro do ambiente organizacional.

4- CONHECIMENTO E COMPETÊNCIA

O sucesso de uma empresa, não será possível caso os funcionários não possuam conhecimento e competência para executar as suas tarefas. É imprescindível que seja feito um planejamento que busque formar a melhor equipe possível, criando um ambiente em que todos consigam crescer juntos. O ideal é manter as práticas de gestão por competência, identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria dos profissionais.

5- TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O treinamento e a busca pelo desenvolvimento devem ser constantes, isso deve ser feito em conjunto com a empresa e cada um dos colaboradores. Atingir um ponto de equilíbrio em que ambos estejam satisfeitos com o resultado da troca é fundamental, pois todos saem ganhando e tem a oportunidade de crescerem juntos, formando assim uma parceria que tem tudo para dar certo.

- **Práticas e atividades da gestão de pessoas**

Existem diversas práticas e atividades na área de Gestão de Pessoas, porém vamos ressaltar os seis processos básicos que Chiavenatto (1999, p.12) destaca. O primeiro é sobre agregar pessoas, tem a finalidade de recrutar e selecionar pessoas e talentos adequados para atingir os objetivos da organização.

O segundo é o de aplicar pessoas, ou seja, definir o setor que perfil do novo funcionário se encaixa, além disso, deve orientar e avaliar a atuação de cada um, aprimorando assim os resultados almejados.

A terceira prática é recompensar pessoas, quando existem planos de benefícios e estímulos que motivem e agradem suas necessidades pessoais e profissionais o esforço e a participação do empregado só tende a crescer. Essa atividade é ligada a quarta prática.

A quarta prática é o desenvolvimento de suas equipes, não basta dar um bom salário, é importante que a empresa ofereça capacitações, treinamentos, assim incentiva o crescimento profissional do colaborador, contribuindo para o autodesenvolvimento do indivíduo, além disso, estará investindo no sucesso da sua organização.

Manter pessoas é a quinta prática da área de gestão pessoas. O profissional se sentirá valorizado quando percebe o investimento que a empresa tem com ele, assim ele percebe a sua importância na estrutura organizacional, o ambiente fica agradável e atividades exigidas são cumpridas de maneira mais eficaz.

Por último temos o monitoramento das pessoas, o propósito é assegurar que os objetivos apresentados pelo planejamento estratégico, seja conquistada de forma rápida e correta, ajustando prováveis falhas de percurso, apostando e acreditando nos colaboradores.

4.4 BENEFÍCIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA PARA GESTÃO DE PESSOAS

A organização junto a Gestão de Pessoas deve sempre procurar informar e esclarecer as dúvidas quanto às informações passadas, isso torna o funcionário mais engajado nas suas atividades e mais confiante em sua organização. Para melhores resultados é necessário que a Gestão de Pessoas mostre a direção da empresa e o quanto à comunicação eficiente pode trazer benefícios e lucros, a curto e longo prazo, se houver preocupação em investir na comunicação. A comunicação clara e o envolvimento dos funcionários junto a sua empresa é quando o mesmo tem conhecimento das atividades e metas, visão, valores e cultura da empresa.

4.5 COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA DA GESTÃO DE PESSOAS

A responsabilidade de evitar ruído na transmissão de uma mensagem é de todos os departamentos, porém, o setor de Gestão de Pessoas deve sempre auxiliar, facilitar e acompanhar o processo.

Existem muitas ferramentas e meios de informar os funcionários e quem responde por essa comunicação é o setor de Gestão de Pessoas, através de e-mail e jornais corporativos, murais, contato direto, lembretes, ligações. É necessário apenas tomar cuidados com o volume de informações, se for direcionado a um setor específico não envolver os demais, uma vez que informações técnicas se tornam indecifrável para outros setores. Tomar informações por momento e necessidade, tentar priorizar e assim criar um cronograma para distribuição de informação. A credibilidade pode ficar frágil ou até ser perdida em muitos momentos por falta de organização e conhecimento, alguns problemas podem ser impedidos, como passar um comunicado sem que haja total certeza que a informação está correta, isso acarreta em ter que passar outro comunicado com a informação corrigida e quando essa correção desfavorece o funcionário este cria um sentimento de repulsa por ter sido parcialmente enganado, por mais que a empresa não tenha tido a intenção.

Outra situação, quando a empresa possui mural, mas não estimula os seus funcionários a sempre observá-lo, coloca informações importantes neste, e quando o

empregado questiona é surpreendido pela resposta que foi colocado no mural, a empresa possui certa razão por ter disponibilizado a informação, mas se esta não cria o hábito na organização, o erro também passa a ser seu. Há também líderes que são responsáveis por transmitir a informação a seus subordinados, porém não há quem mostre, mostrando um total desrespeito pelos problemas dos seus funcionários.

Para tentar sanar o problema de um funcionário desmotivado, descrente na organização e que pode vir a afetar o rendimento dos demais funcionários, as empresas partem para a ação mais drástica e que não surtiu muito efeito, o desligamento, porém, o certo a fazer é analisar o ponto que levou a essa desmotivação e descrença, uma vez não tratando da raiz do problema, os desligamentos se tornarão cada vez mais frequentes.

É importante que a preocupação em estar sempre à disposição do funcionário não seja apenas dos diretores e administradores, mais sim dos líderes e do setor de Gestão de Pessoas.

A empresa deve atuar no contato pessoal, visto que as tecnologias servem para facilitar o aprendizado e nunca devem substituir o contato.

No Recrutamento e Seleção a falta de comunicação afeta toda a vida profissional dos funcionários. Em alguns casos o recrutamento oculta informações importantes sobre a contratação e os candidatos com receio de serem excluídos do processo seletivo acabam por não perguntarem e integram a empresa sem saber todos os detalhes. No decorrer do dia de trabalho o mesmo se depara com um cenário diferente do que acreditava ser e acaba por desacreditar na sua empresa.

“A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilizar os interesses dos empregados e da empresa, mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis” (KUNSCH apud Angeloni, 2010, p.71).

Quem cria este estímulo é a Gestão de Pessoas por meio de ferramentas que busca integrar todos dentro da organização, mais é fato lembrar que gerir pessoas não é somente função da Gestão de Pessoas, todos os líderes devem ter essa função, a atuação deles estimulando o envolvimento dos seus subordinados na comunicação, nas metas e objetivos da organização, transmitindo informações sobre os acontecimen-

tos em todas as áreas da empresa, retenção de seus talentos, ampliação do conhecimento deles diante de novas tendências na área de atuação. Essencialmente todos precisam estar caminhando para a mesma direção e quem inicia esse processo é o líder de cada setor juntamente com a diretoria da empresa e a Gestão de Pessoas para direcionar a melhor forma de atingir esse objetivo.

O setor de Gestão de Pessoas vem planejar, colocar em prática e acompanhar as ações implantadas para solidificar a comunicação interna, que deve ser constante e atuar em ações que aprimorem a comunicação a cada ciclo. Uma ação que precisa ser muito usada são meios de comunicação onde exista a possibilidade de *feedback*. Estes meios dão chance de melhorias com desenvolvimento de processo. É necessário permitir que o funcionário tenha opinião e que essa não apenas seja engavetada mais se de modo interessante seja compartilhada e posta em prática, isso acaba estimulando os demais a exporem suas ideias.

A Gestão de Pessoa tem o árduo trabalho de estimular o *feedback* entre empresa e funcionário e vice-versa, e mostrar de forma que entendam que a devolutiva traz muitos benefícios, que não se trata de críticas negativas do colega ou do coletivo e sim uma visão interna do trabalho que vem sendo desempenhado e que pode ser melhorado sempre, isso torna mais harmonioso o *feedback* entre subordinado e líder, e evita os ruídos de comunicação e desentendimento pessoais e profissionais.

“Além de proporcionar aos líderes o ‘*feedback*’ das decisões administrativas, a comunicação de baixo para cima fornece valiosas informações sobre seus subordinados – tais como suas expectativas, satisfações e/ou insatisfações - aumenta a motivação dos funcionários, que passam a se sentir parte do processo de melhoria e desenvolvimento da empresa, mantém elevado o moral dos funcionários e assegura que as tarefas sejam desempenhadas de modo apropriado” (TERCIOTTI e MACARENCO, 2009, p. 52).

Uma forma de estreitar o relacionamento dos departamentos nas organizações é haver envolvimento dos níveis mais altos com os níveis mais baixos, isso demonstra respeito e importância com as atividades de base. Muitas são as situações onde o funcionário em determinado momento, através de análise de clima ou comunicação informal, frisa a falta de relacionamento com os níveis mais alto e até o desconhecimento das atividades e em que momentos suas atividades estão interligadas, a Gestão de Pessoas deve montar estratégias que reúna e integre os setores.

Em um ambiente organizacional, os benefícios da comunicação interna para a gestão de pessoas são inúmeros. Durante este trabalho pudemos perceber que não há como fazer um trabalho de gestão de pessoas eficiente e positivo sem uma ação sólida e estruturada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluimos com esta pesquisa que sempre haverá comunicação dentro das organizações, uma vez que, comunicar é uma necessidade humana e que dentro das organizações é uma necessidade existencial. Contudo, devemos observar que o fator determinante para uma comunicação construtiva ou destrutiva é o empenho que a direção, juntamente com a Gestão de Pessoas e todos os líderes terão para que os colaboradores se sintam parte importante da comunicação. Isso deve ser analisado frequentemente, pois não se trata de uma ação com começo, meio e fim, é um trabalho contínuo por todo o tempo de existência da organização. O mais importante é que se tenha controle da comunicação, ao máximo, evitando ruídos e fazendo-se sempre um ser agente esclarecedor do funcionário, este é o maior *marketing* que a organização pode ter, e o que determina o retorno do cliente externo.

Logo, a satisfação do cliente interno perante o posicionamento e preocupação que a empresa tem do seu ser profissional e pessoal determina a lucratividade e crescimento da empresa ou a decadência e falência, pois nenhuma organização existe sem pessoas.

REFERÊNCIAS

<http://www.infoescola.com/historia/>

<http://www.abracom.org.br/arquivos/comunicacaointerna.pdf>

<https://endomarketing.tv/barreiras-da-comunicacao/>

<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/saiba-quais-sao-as-4-principais-barreiras-da-comunicacao-nas-empresas/87446/>

<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/conceitos/comunicacaomercadologica.php>

<http://www.comunicacaocomfuncionario.com.br/2013/04/23/comunicacao-interna-reforca-vinculos-entre-profissionais-e-empresas/>

<http://blog.luz.vc/o-que-e/os-5-pilares-da-gestao-de-pessoas/>

<http://www.institutojetro.com/artigos/gestao-de-pessoas/a-comunicacao-interna.html>

<https://blog.mais.im/comunicacao-interna-e-gestao-de-pessoas-entenda-a-relacao/>

<http://www.comunicacaocomfuncionario.com.br/category/gestao-de-pessoas>

<http://www.institutojetro.com/artigos/gestao-de-pessoas/entenda-o-que-e-gestao-de-pessoas.html>

<https://www.significadosbr.com.br/gestao-de-pessoas>

<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/conceito-gestao-de-pessoas/>

<https://www.significados.com.br/gestao-de-pessoas/>

ANGELONI, Maria Terezinha. Comunicação nas Organizações da Era do Conhecimento. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

BUENO, Wilson da Costa. Contexto educação a distância – Curso de Comunicação Interna-2.htm.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 6 eds. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. 3ª. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATTO, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GALINDO, Daniel. Comunicação mercadológica – Uma revisão Conceitual. In: GALINDO, Daniel (Org.) Comunicação Institucional e Mercadológica: expansões conceituais e imbricações temáticas. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2. ed. 2002.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. As organizações modernas necessitam de uma comunicação integrada. São Paulo. Revista Mercado Global, ano XXIV, nº 102, 2º trimestre de 1997.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

NASSAR, Paulo. Comunicação Interna: A força das Empresas. Vol. 3. São Paulo: Aberje Editorial. 2006.

OLIVEIRA, Maria Helena Cozzolino de. Metodologia da Linguagem. 7.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

PEREZ, Clotilde, BAIRON, Sergio, Comunicação & Marketing, São Paulo: Futura, 2002. RUGGIERO, Alberto. Liderança e Motivação: caminhos e resultados. São Paulo: ABTD, 2002.

ROGERS, Everett M.; STEINFATT, Intercultural communication. Illinois: Waveland Press, Inc., 1999.

REGO, Francisco G. T. do Comunicação, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991.

TORQUATO, Gaudêncio. Tratado de Comunicação Organizacional e Política. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TERCIOTTI, Sandra Helena; MACARENCO, Isabel. Comunicação Empresarial na Prática. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

XAVIER, Ricardo. Gestão de pessoas na prática – os desafios e as soluções. São Paulo: Editora Gente, 2006.

WEIL, Pascale. De la empresa a la institución. In: La comunicación global-comunicación institucional y de gestión. Barcelona: Paidós, 1992.