

A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Jussara Santana Tiburcio¹
Lídia Chagas de Santana²

RESUMO

O novo contexto de trabalho nas organizações trouxe aos profissionais uma série de desafios que exigiram a quebra de paradigmas gerenciais, resultando na valorização do capital humano, tendo como foco principal a procura por profissionais, cujos valores pessoais estejam alinhados aos da organização. O reflexo desse modelo tende a ser a crescente adequação de funcionários altamente comprometidos com uma visão integrada, com o todo, capaz de contribuir na união de esforços para a conquista dessas vantagens competitivas. Este artigo visa analisar a importância da comunicação interna nas organizações no comprometimento dos resultados.

Palavras-Chave: Comunicação Interna; Comunicação Corporativa; Estratégia Organizacional.

ABSTRACT

The new context of work in organizations brought professionals a series of challenges that required breaking management paradigms, resulting in the enhancement of human capital, focusing mainly on the demand for professionals, whose personal values are aligned to the organization. The reflection of this model tends to be the increasing adequacy of highly committed to an integrated view, with the whole, able to contribute to joint efforts for the achievement of these competitive advantages. This article aims to analyze the importance of internal communication in organizations involvement in the results.

Keywords: Internal Communication; Corporate Communications; Organizational Strategy.

1 INTRODUÇÃO

As organizações mudaram e a relação das pessoas também. Vive-se uma época muito rica em termos de desenvolvimento científico e tecnológico, na qual quem tem informação, tem mais poder. Frente a essas transformações, a comunicação tornou-se um ativo fundamental na gestão de negócios como parte integrante dos propósitos da empresa e adquiriu importância estratégica para as organizações. No entanto, o mercado tem dificuldades em gerenciar essas ações e

¹ Bacharel em Administração, Fundação Visconde de Cairu (2014); Especialista em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, FVC (2011) e Bacharel em Turismo, FVC (2005). E-mail: jutiburcio@hotmail.com

² Professora Especialista em Literatura / Professora e Orientadora de ADTC da Fundação Visconde de Cairu.

não sabe como aplicar as ferramentas de apoio de forma alinhada ao comprometimento dos resultados.

Diante deste cenário, surge a comunicação interna ou “*endomarketing*” como ferramenta fundamental, de forma a criar ponte, entre a organização e liderados. Ela atua como uma linha mestra que gerencia a entrada e saída da informação, possibilitando a compreensão das ações necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais. O “*endomarketing*”, hoje, faz parte da sobrevivência da empresa e está incluída na estratégia empresarial como sendo um elemento de organização e evolução do sistema produtivo e de comercialização de produtos.

No entanto, a comunicação é um processo que necessita ser monitorado de forma ampla para atingir o público interno, os funcionários da empresa e também os parceiros prestadores de serviços, enfim, todos os públicos de interesse. Ela deve agregar a comunicação interna como um valor estratégico e colocá-la no contexto dos negócios.

CHIAVENATO (2002), afirma que.

“Hoje, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis da organização, sejam os administradores – e não simplesmente os executores – de suas tarefas. Além de executar as tarefas, cada pessoa deve conscientizar de que ele deve ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho dentro da organização. E é assim que crescem e se solidificam as organizações bem-sucedidas.”

Na era da informação, quando prevalecem organizações em rede, com equipe multidisciplinar, é importante salientar que os colaboradores precisam estar bem informados, se comunicar, adequadamente, de forma a potencializar a força humana do grupo, estar alinhado aos processos e objetivos da empresa, pois, afinal, em sua maioria, são as pessoas as responsáveis para que a organização alcance o sucesso.

O esforço interno para esse acontecimento depende de vários fatores, tais como: tarefas estimulantes e ambiente de trabalho motivador. Vale ainda destacar que os gestores devem incorporar a cultura e favorecer um clima saudável, fazer

dos profissionais parceiros na condução dos negócios de forma a promover a perenidade da organização.

Este artigo tem como objetivo, compreender a importância da comunicação interna organizacional. Para tanto, será preciso identificar o que é comunicar, investigar a atuação da organização, pois, a comunicação tem ligação direta com o ambiente administrativo, considerando-se ainda avaliar os canais de comunicação organizacional.

Diante do tema estudado ficou definido que, do ponto de vista teórico-metodológico, essa pesquisa é essencialmente exploratória, entendida como na perspectiva colocada por LAKATOS (1997, p. 73):

A pesquisa bibliográfica ou fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico e outros.

Várias foram as fontes desta pesquisa, mas algumas merecem destaque por terem sido as principais bases para o aprofundamento da temática. No que diz respeito às pesquisas bibliográficas, foram utilizados livros de autores como CHIAVENATO; ARGENTI, textos produzidos por outros pesquisadores, além de recortes de jornais, revistas, textos eletrônicos, entre outros.

O artigo será organizado em três partes constituintes. A primeira, apresenta os conceitos de comunicação e comunicação interna destacando a relevância desta ferramenta de apoio estratégico para a organização. A segunda parte aborda a comunicação organizacional e os canais de divulgação mais utilizados, a terceira, a importância da comunicação interna alinhada às ações corporativas em prol de resultados positivos, e por fim considerações finais a respeito da pesquisa.

2 COMUNICAR É MUITO MAIS DO QUE INFORMAR

Os desafios da competitividade global fazem que as organizações do século XXI precisem estar preparadas para atender aos clientes de diferentes perfis, pois não basta ter uma equipe talentosa, altamente motivada, se esta não estiver bem alinhada com os negócios da empresa, se não se sentirem informados sobre o que

ocorre na organização e se seus colaboradores não se comunicarem adequadamente.

Daí a importância da comunicação interna, função responsável pela comunicação efetiva entre os integrantes de uma organização. O foco é alinhar e sincronizar as ferramentas de apoio, com as estratégias organizacionais conquistando o público interno e o fidelizando os parceiros.

A comunicação é o que conduz todas as ações do ser humano. A palavra comunicação deriva do latim *comunicare*. Segundo MATOS (2009, P. 2). Comunicação significa o mesmo que “tornar comum, partilhar, repartir, trocar opiniões (...)”. Já FERREIRA (2004), Comunicar quer dizer associar, estabelecer comunicação entre; ligar, unir, compartilhar, tornar comum.

Sempre que se vai comunicar algo a alguém, é de suma importância que se defina o tema da conversa e o resultado que se quer obter, pois, existe grande diferença entre comunicar e informar. Informar é apenas transmitir a informação, sem saber se o receptor recebeu de forma correta e se ele entendeu. Já, comunicar é o processo de troca de informações, é estabelecer um diálogo entre duas ou mais pessoas. Garantir que o receptor, além de receber e entender a mensagem, responda.

2.1 FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO

A comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação.

Segundo BUENO (2003, p. 49), a partir de 1990, a comunicação organizacional se desenvolveu a tal ponto que passou a ser vista de forma estratégica para as empresas, ou seja, se tornou peça “chave” para os negócios.

Por isso, uma das principais dificuldades enfrentadas pelas empresas atualmente, quando se fala em comunicação, é a falta de *feedback* (resultado). É esse processo que garante os resultados e o fluxo das mensagens com êxito. A falta do retorno, os ruídos que ocorrem no meio, fazem que a comunicação seja ineficaz.

Pois uma comunicação eficaz é aquela que transforma e que muda a atitude das pessoas. Se apenas muda as ideias, mas não muda suas ações, então ela não

atingiu seu objetivo. Ela não foi eficaz. Para que haja sucesso na transmissão de informações, os canais formais de comunicação precisam ser claros; consistentes; contínuos e frequentes.

O sucesso da estratégia de comunicação de uma empresa depende em grande parte do elo entre a estratégia de comunicação e a estratégia geral da empresa. É preciso ter um sólido desempenho da comunicação empresarial para apoiar tais missões e visão. (ARGENTI, 2006, p. 69)

No entanto, esse processo não pode ser função deste ou daquele setor. É função de todos. Todos devem estar alinhados com o planejamento estratégico. O funcionário deve saber a importância do lugar onde trabalha e da sua própria importância. Tornar um aliado no negócio, perceber que suas opiniões são importantes, fazer parte do dia a dia das organizações, entender qual o seu papel na construção da empresa.

O que ocorre, muitas vezes, é que, um colaborador desmotivado é “um barco à deriva”. Além de não ter interesse no seu desenvolvimento profissional, atrapalha o desenvolvimento dos outros colaboradores e da empresa. Por isso, é necessário aprimorar a comunicação organizacional com seus funcionários e entre os próprios funcionários a fim de alcançar a qualidade das informações e maior produtividade.

3 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação é importante para os gestores e é necessária a todos os empregados. Neste sentido, a organização precisa propiciar um ambiente favorável a produtividade, desempenho, inovação, criatividade e realização profissional de indivíduos e equipes. Para isso, é preciso remover as barreiras que impedem a transmissão correta da informação.

Se for pensada estrategicamente, informar está muito longe de ser o principal objetivo da comunicação interna, essa ferramenta é algo muito além do que somente passar a informação adiante. A comunicação corporativa é um processo diretamente ligado à cultura da empresa, ou seja, aos valores e ao comportamento das suas lideranças e às crenças dos seus colaboradores.

Para MORGAN (1996), “a cultura refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos”. Trata-se de criar as condições necessárias para que os profissionais se sintam incentivados a correr riscos e saber com clareza o que precisam fazer para se tornarem efetivamente colaborador.

O conteúdo da comunicação interna deve estabelecer um canal direto com os colaboradores e seu público de interesse de forma a desenvolver um diálogo contínuo, a fim de disseminar as metas, missão, visão, valores da organização, com a finalidade de garantir a total compreensão do todo por parte dos funcionários. Para isso, se faz necessário conhecer os elementos e os entraves ou obstáculos que interferem na comunicação corporativa.

3.1 COMPONENTES DA COMUNICAÇÃO

3.1.1 ELEMENTOS

Para que haja uma comunicação eficiente, deve-se observar os elementos fundamentais que, quando não respeitados comprometem os objetivos da empresa gerando resultados negativos.

Segundo NASSAR (2005, p. 51), a estrutura comunicacional possui quatro características essenciais. Tais como: Emissor – está ligado a organização é quem inicia a mensagem; Meio ou Canal de transmissão – ligado as ferramentas de comunicação, é o meio através do qual é transmitida a mensagem; Receptor – público interno, a quem a mensagem é dirigida e as Respostas ou Feedback – que são os resultados obtidos.

3.1.2 OBSTÁCULOS

Ruídos ou erros de codificação ou de decodificação que atrapalham ou até mesmo modificam a mensagem. O problema surge devido às diferenças de registros entre emissor e receptor. As palavras não significam a mesma coisa para ambos, o

emissor e receptor possuem diferentes escalas de valor. Cultura Organizacional. Estrutura burocrática. Excesso/falta de objetividade.

Para que a comunicação exerça seu verdadeiro papel nas organizações são necessários instrumentos, ferramentas que facilitem a transmissão das mensagens.

3.2 CANAIS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Nas organizações as mensagens passam por diferentes caminhos ou canais, que variam de acordo com o público que pretende atingir. Numa empresa há empregados com níveis de escolaridade diferenciados, atuando em diversos setores, da produção à diretoria. O veículo de informação a ser utilizado deve atingir todos os públicos, mas a linguagem para quem trabalha na produção não será a mesma usada para diretores, acionistas ou outros públicos.

Tais canais podem ser formais (realizada através de hierarquia) ou informais (realizada fora do sistema convencional). Para DUBRIN (2003) os canais formais de comunicação são os caminhos oficiais para envio de informações dentro e fora da empresa, tendo como fonte de informação o organograma organizacional, que indica os canais que a mensagem deve seguir.

Além de serem caminhos para a comunicação, os canais também são meios de enviar mensagens através de diversos veículos estabelecidos pela organização como: os impressos, os visuais, os auditivos, entre outros.

É primordial tornar comum, tornar público essas informações a todas as categorias de empregados.

Ainda segundo DUBRIN (2003), as mensagens nas organizações viajam em quatro direções: para baixo, para cima, horizontal e diagonalmente.

3.2.1 CANAIS INFORMAIS

Representam à rede de comunicação, não oficial, que complementa os canais formais. Este tipo de canal gera ruídos. As conversas de corredores ou as pausas para lanches e almoço. A rádio-peão – propagando rumores, boatos e outras notícias alarmantes. Encontros casuais não programados – acontecendo entre os

superiores e empregados podem representar um canal de informação eficiente. Além das reuniões formais, muitas informações valiosas podem ser coletadas nesses encontros casuais.

3.3 VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Antes de vender para fora é preciso vender para dentro. Isto é, fazer que as pessoas que integram a equipe e, toda a organização, gostem do projeto e “comprem” a idéia. Para isso, as empresas devem utilizar de instrumentos como: boletins, intranet, jornais, impressos, murais, redes sociais, essas ferramentas da comunicação interna mobiliza e envolve os funcionários aos assuntos da organização.

BAHIA (1995, p. 09) afirma que,

“A comunicação empresarial não pode ficar indiferente às mudanças tecnológicas e sim aderir a toda tecnologia que estiver ao seu alcance no intuito de facilitar o cumprimento das metas da empresa”.

A comunicação interna tem como função transmitir aos funcionários mudanças operacionais e estratégias feitas na empresa, informações administrativas, ações da empresa e participação da companhia no mercado. Pode ainda tratar de assuntos ligados a responsabilidade social, meio ambiente e eventos culturais. Há empresas que reservam espaço para notícias dos próprios funcionários. Desta forma, o colaborador, não se considera um mero empregado, mas sim pessoas que exercem suas funções em parceria com a instituição.

Veículos: Jornal Corporativo. Mural. Intranet. Ouvidoria. Mala direta. Redes Sociais, entre outros.

Vive-se na era da informatização, onde as coisas mudam repentinamente e tendências são criadas num clique. Com o acesso a um volume maior de informações e a possibilidade de se relacionar com diversas pessoas, por meio da internet, sem restrição geográfica, as pessoas, principalmente a geração Y, adotam uma nova postura em relação a comunicação, seja para consumir, seja no ambiente de trabalho.

Desta forma as empresas viram-se, também, obrigadas a participar das mídias digitais como novas formas de interagir com o seu público. Internamente, as redes corporativas, para comunicação e integração da empresa são uma tendência e deve ser exploradas nos mais diferentes níveis para promover experiências que ajudem os indivíduos a formar opiniões, despertar interesses e gerar decisões.

4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional é recente no Brasil, segundo BUENO (2003), tem menos de 25 anos. Antes desse período, as organizações utilizavam a comunicação de maneira superficial e o termo “comunicação organizacional” era desconhecido.

Segundo a visão de KUNSCH (2003, p. 149 – 150), a comunicação organizacional, empresarial e corporativa, são terminologias utilizadas com a mesma definição no Brasil para explicar a comunicação trabalhada nas organizações em geral, como esse sistema se formou há algumas décadas e se estabilizou na atual esfera global.

Entretanto, com a implantação da democracia, essa realidade se transformou e vem se transformando de forma gradativa. Segundo BUENO (2003, p. 49).

(...) essa área evoluiu para um processo integrado de relacionamento com os públicos de interesse, de tal modo que uma empresa ou entidade moderna não pode prescindir, hoje, dessa articulação. (...) A comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações. Se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social e participação, a Comunicação se orienta no mesmo sentido.

A comunicação corporativa tornou-se peça fundamental no processo de integração no ambiente das organizações. Ao longo do tempo, as ações de comunicação foram ganhando espaço e credibilidade. Neste sentido, cabe ressaltar que os avanços tecnológicos surgiram como um grande alinhado na propagação de mensagens e valores para o público interno de uma organização.

De fato, a confiança entre gestores e colaboradores é a base para uma comunicação eficaz porque é a confiança que dá consistência às mensagens. Isso mostra que a comunicação interna é um indicador de modernidade da cultura organizacional e, por isso, deve ser considerada e valorizada por todos os níveis hierárquicos. As empresas, cada vez mais, vêm tratando a comunicação empresarial como uma ferramenta estratégica, em que a gestão pode se transformar em vantagem competitiva. Mais do que tudo, a comunicação interna surge como elemento essencial.

4.1 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

No início do século XX, era exigido do trabalhador ritmo de máquina, e o trabalho visto como uma atividade mecânica. No mundo globalizado, essa relação tem se modificado, e o trabalhador, hoje, tem participado ativamente do processo de produção, necessitando de informação, de conhecimento e de valorização das suas habilidades e competências individuais.

BUENO (2003, p. 8) explica que,

Ao debruçar-se sobre nova realidade, a comunicação Empresarial rompe as fronteiras tradicionais que a identificavam nas décadas anteriores, deixando de ser um mero apêndice do processo de gestão, algo que se descartava ao despontar da primeira crise. Hoje, encontram-se na linha de frente, situada em posição de destaque no organograma, promovendo conhecimento e estratégias para que as empresas e entidades não apenas superem os conflitos existentes, mas possam atuar preventivamente, impedindo que eles se manifestem.

A comunicação na empresa garante o alinhamento dos funcionários com os objetivos a serem alcançados e pode ainda ajudar na prevenção de possíveis contratemplos, pois, a empresa tem a possibilidade de interceder conflitos e buscar soluções com antecedência.

Prova disso, é que as organizações têm percebido que manter a equipe bem informada é essencial, principalmente, em momentos de crise, já que funcionários bem amparados, bom clima interno e o sentimento de vínculo com a instituição

afetam diretamente a produtividade e, conseqüentemente, a capacidade de crescimento organizacional.

Com base neste pressuposto, a comunicação interna exerce um dos seus principais papéis, que é aproximar a empresa de seus colaboradores, pois estes executam suas atividades de forma agregada aos objetivos e negócios da empresa.

Ela é responsável por mudar o comportamento dos cidadãos que, antes vistos com atitudes caracterizadas como individualistas, agora passam a agir em prol do coletivo, o que une e torna cada funcionário um elo fundamental na engrenagem da empresa.

KUNSCH (1997, p. 28) define esse segmento como “estratégico para compatibilizar os interesses dos colaboradores e da empresa mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis”.

No entanto, participar das decisões e dos fluxos de ações dentro de uma organização, é essencial para construção de um relacionamento saudável e confiável entre os profissionais, além de torná-los mais engajados e alinhados com os valores da organização.

Para ARGENTI (2006, p. 169), “A comunicação interna no século XXI envolve mais do que memorandos e publicações; envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional”.

De fato, fazer gestão é provocar mudanças, aquelas necessárias para se obter os resultados desejados. Administrar é resolver conflitos e fazer cada vez mais, com cada vez menos, com mais agilidade e cada vez melhor. Se a organização não se reestrutura, não se adapta, não gera resultados. O segredo é envolver as pessoas certas no grau certo, nos ambientes certos e no momento propício.

Contudo a falta de comunicação faz que muitas vezes os funcionários nem sequer conheçam a empresa na qual trabalham. O problema é que, a maioria das organizações, não se dá conta da dimensão que essa questão pode assumir. Em termos gerais, as empresas devem contribuir para reverter esse quadro, tendo como ponto de partida a valorização do capital humano, que por sua vez, gera satisfação pessoal, comprometimento e participação de todos os atores envolvidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com esse estudo foi possível verificar a importância da comunicação interna como estratégia de gestão das organizações. O assunto pesquisado identificou, que sem uma comunicação interna eficaz, as empresas não conseguem atingir seus objetivos. Em decorrência disso, nos últimos anos, ela passou a ser considerada de vital necessidade para as corporações, sua importância é tal, que essa ferramenta vem sendo valorizada e reconhecida como vantagem competitiva.

Vários são os fatores propícios para o crescimento de uma organização, mas um dos mais importantes, sem dúvida, é a comunicação. Ferramenta de extrema importância e necessidade seja qual for sua área de atuação, visto que, o sucesso de uma empresa e a manutenção de funcionários ainda está concentrada numa sólida comunicação interna, impulsionando a lealdade e a produtividade da força de trabalho. Ela é o fator determinante do seu sucesso ou fracasso junto ao cliente final, seja ele interno ou externo.

Administrar comportamento humano parece ser uma alternativa para a sobrevivência das organizações. De fato, o respeito pelos sentimentos, assim como pelas ideias, permite a criação de um ambiente de trabalho acolhedor.

Pode-se dizer, ainda, que um dos fatores mais complexos e potentes nesse sentido é a própria subjetividade humana, ou seja, as motivações, interesses, valores, história de vida, modo de relacionar-se, enfim a singularidade de cada sujeito que influencia o grupo como um todo.

Prever o que vai acontecer, num futuro, não é missão das mais fáceis, tendo em vista o ritmo acelerado de mudanças que se está vivenciando ao longo das últimas décadas. A globalização da economia impulsiona novas demandas e necessidades nas organizações, à medida que a alta competitividade do mercado e as constantes transformações dentro do ambiente empresarial exigem um diferencial importante presente nas competências e habilidades dos seus colaboradores.

Importante ressaltar que a comunicação organizacional tem acompanhado a evolução da economia brasileira vivida na década de 90: abertura ao capital estrangeiro, inflação controlada e ascensão das classes D e E. Os novos tempos exigem que a informação seja rápida, objetiva e atraente, deve ficar claro, que todos

os funcionários, são transmissores da informação e precisam interagir dentro do processo, pois, não basta a existência das ferramentas de comunicação na empresa, elas precisam funcionar bem, visto que o papel da comunicação não é apenas divulgar um produto, sua função estratégica é promover experiências que ajudem os indivíduos a formar opiniões, despertar interesses e gerar decisões.

Atualmente, inovação é sinônimo de mudança. O empresário moderno deve acompanhar essas mudanças, “agarrar as oportunidades”, não esquecendo de gerenciar bem a comunicação de uma empresa, é também monitorar e cativar seu público interno, ou seja, os funcionários, colaboradores e fornecedores. Se os colaboradores não dominam o que diz respeito à empresa em que trabalham, todos os esforços e investimentos terão sido em vão.

Afinal, a missão primordial da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima favorável, propício ao cumprimento das metas estratégicas.

Por fim, observou-se que a Comunicação Interna torna-se-à sem dúvida, um instrumento estratégico para benefícios na empresa e, conseqüentemente, o sucesso da organização.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Paul Edman de. De Habermas a Poder. In. NASSAR, Paulo. (org.). **Comunicação interna a força das empresas**. São Paulo: A77, 2005. v. 2.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BAHIA, Benito Juarez. **Introdução à comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial**: Teora e pesquisa. São Paulo: Monole, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios da Administração**. Tradução Roberto Miradeo. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda., 1910-1989. **Minidicionário: o minidicionário da língua portuguesa.** [et. al.]. 6. ed. rev. atualiz. Curitiba: Positivo, 20014. p. 251.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo Resultados com as Relações Públicas.** São Paulo: Pioneira, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MELO, Vanêssa Pontes Chaves de. **A comunicação interna e sua importância nas organizações.** Disponível em:

<<http://www.fag.edu.br/professores/anderson/Assessoria%20Comunicacao%20e%20MKT/artigo%2009.pdf>> . Acesso em, 5 de mar. 2013.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** Tradução: Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996. Tradução de: *Imagens of organization.*