



XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

INFLUÊNCIA DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E ORGANIZAÇÕES

MARCIA DIETRICH

UFSC

marcia.dietrich@ufsc.br

MAGDA CAMARGO LANGE RAMOS

UFSC

Magdaramos2@gmail.com

PAULO MAY

UNISUL

paulo.may@unisul.br

RESUMO

Este estudo tem como objetivo investigar a influência das TIC's no contexto das IES, e das organizações em geral, em detrimento das tecnologias disponíveis no século XXI. Os procedimentos metodológicos adotados para realização deste trabalho foi à pesquisa sistemática sobre os temas que nortearam o estudo. Esta pesquisa permitiu avaliar e conhecer a nova visão sobre a comunicação interna nas IES e organizações, mais precisamente no que tange as tecnologias, tendência pós-moderna e a não utilização da comunicação formal e mecânica. Verificou-se que as TIC's tornaram mais ágil a comunicação externa e interna nas IES e organizações em geral, bem como, a dinâmica no processo dos serviços, possibilitando uma integração entre os departamentos e, minimizando os gastos com papel através da utilização de formulários eletrônicos.

Palavras-chave: Tecnologia Informação. Comunicação. IES. Organizações.

1 INTRODUÇÃO

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) surgiram para melhorar as formas de transmissão e de recuperação da informação, maximizando a comunicação interna e externa constituindo uma interação em todas as esferas das IES.

A sociedade se comunica aceleradamente através dos meios eletrônicos favorecendo questionamentos sobre como isto ocorre, considerando as novas ferramentas que foram desenvolvidas viabilizando os meios de comunicação nos ambientes internos das Instituições de Ensino Superior - IES e organizações em geral.

Esse contexto vem convivendo com a transformação das novas formas de comunicação e informação em meios eletrônicos que permitem rapidez na divulgação e no acesso da informação.

A comunicação faz parte do cotidiano e da rotina da vida pessoal e das relações profissionais do ser humano, e as formas de comunicação é que tornam diferente a transmissão da informação. Portanto, os meios de transmitir ou trocar as informações fazem parte de um processo, e a diferença está na forma em que nos relacionamos.

Nas IES e organizações a comunicação interna possui subdivisões hierárquicas dependentes dos níveis, ascendente, descendente e horizontal, seja ela escrita, falada, gesticulada ou utilizada por meio de símbolos e através de multimídia.

A comunicação contemporânea tem mostrado muitos estudos e teorias voltados para a comunicação nas organizações com um panorama um tanto crítico, conforme descrição dos autores a seguir.

Sardá (2012, p.36) esclarece que para uma boa comunicação é imprescindível o saber ouvir, entender e ser entendido, perguntar e responder com atenção e de forma coerente. Para que haja sinergia na comunicação deve existir um equilíbrio emocional sem precipitação que podem levar muitas vezes a desavenças e conflitos.

Segundo Kunsch (2009, p.1),

[...] hoje se procura, cada vez mais, trabalhar a comunicação nas organizações em uma perspectiva muito mais interpretativa e crítica do que instrumental [...] Busca-se considerar os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo.

Neste contexto observa-se a grande mudança no panorama e as abordagens que vem acontecendo sobre a comunicação organizacional e a nova visão, comparada com o as práticas do passado.

Torquato (2009, p.13) relata que as organizações públicas ou privadas possuem um conjunto de “comunicações técnicas, instrumentais, burocráticas e normativas”, no entanto, existem também as comunicações expressivas focadas nas competências e comportamentos das fontes. A forma de comunicação expressiva é mais agradável humanizadora, divertida, impactante, e sensibilizadora. Segundo o autor, as comunicações instrumentais são muito carregadas e deixam o ambiente mais rígido, tedioso, insensível; por outro lado, as comunicações expressivas informais tornam o ambiente mais cordial, alegre e simpaticante. Além disso, a comunicação expressiva permite que todos os funcionários possam interagir, sendo um processo voltado para o ambiente interno e atividades de rotina possibilitando o equilíbrio interno e maximizando os níveis de motivação (TORQUATO, 2009).

O referido autor destaca ainda, que os fluxos de comunicação como descendente e ascendente e esclarece sobre a propensão de guardar a informação nos níveis intermediários nas organizações, que com receio de perder o poder muitas informações não são compartilhadas. No que tange à rede de rumores neste contexto, ela acontece de maneira informal e pode promover o desequilíbrio do ambiente interno intervindo também no ambiente externo. Portanto, a identificação de onde vieram e quem as promoveu, é de extrema

importância, pois essa pessoa tem o poder de persuadir outros colegas pois mesmo não possuindo cargo de chefia nem o poder da estrutura hierárquica, tem a liderança sobre as atitudes do grupo de ser valorizada, tendo condições de tornar o ambiente equilibrado e agradável (TORQUATO, 2009).

Este estudo limitou-se a investigar a influência das TIC nas formas de comunicação nas IES e organizações em geral.

2 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos adotados para realização deste trabalho foi à revisão sistemática que são desenhadas para serem metódicas explícitas e passíveis de reprodução. Esse tipo de estudo serve para nortear o desenvolvimento de projetos, indicando novos rumos para futuras investigações e identificando quais métodos de pesquisa foram utilizados em uma área. Uma revisão sistemática requer uma pergunta clara, a definição de uma estratégia de busca, o estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão dos artigos e, acima de tudo, uma análise criteriosa da qualidade da literatura selecionada. O processo de desenvolvimento desse tipo de estudo de revisão inclui caracterizar cada estudo selecionado, avaliar a qualidade deles, identificar conceitos importantes, comparar as análises estatísticas apresentadas e concluir sobre o que a literatura informa em relação à determinada intervenção (SAMPAIO; MANCINI, 2007).

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica apresentada neste capítulo visa contemplar os objetivos propostos neste trabalho utilizando-se da pesquisa sistemática sobre os temas que nortearam o referido estudo.

3.1 Gestão da informação X Comunicação eletrônica

As TIC's enriqueceram e aprimoraram os meios de comunicação, dentre elas, o correio eletrônico (*e-mail*) redes *extranet*, *intranet* e a videoconferência, diretamente ligadas sob todas as formas, na vida da sociedade, das organizações e instituições. Esses avanços tecnológicos potencializaram as formas de comunicação, estudo e compartilhamento dos conhecimentos, experiências, tornando visível a ciência (ROBBINS, 2005).

Torna-se relevante comentar também, sobre os outros benefícios advindos das tecnologias, como por exemplo o ensino a distância, as pesquisas científicas com conteúdo completo disponível e de forma instantânea, os formulários eletrônicos para solicitação de serviços internos ou externos com maior rapidez e eficácia, tornando a comunicação sem fronteiras, bem como, os serviços de perguntas e respostas FAQ, reduzindo o tempo do cliente ou usuário nas organizações.

As mensagens por meio eletrônico, ou seja, os *e-mails* revolucionaram as formas de comunicação para as organizações e instituições, possibilitando que a mensagem chegue a todos os envolvidos ao mesmo tempo, sem desperdício de papel, por um meio rápido e eficiente.

Ressalta-se outra forma de comunicação neste mesmo patamar que são as mensagens instantâneas através dos aparelhos eletrônicos, celular, *Ipod*, *Iphone*, *Tablets*, etc. que de acordo com o estudo de Robbins (2005), o SMS (*Short Message Service*) e mensagens de texto são formas rápidas e baratas para contatos com os funcionários das organizações e instituições. Outros meios conhecidos hoje são as redes sociais que também contribuem para a

comunicação entre os funcionários, as organizações e toda a sociedade (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Na gestão da informação estão incluídos o estudo da administração da informação propriamente dita, sua identificação, classificação, disseminação, recuperação, e seu armazenamento.

De acordo com Davenport, Marchand e Dickson (2004, p.16/19) “a maioria dos administradores não entendem a natureza da relação entre as pessoas e a informação.” E nesse contexto onde a tecnologia impera, deve-se considerar que no ambiente da informação prevalecem os meios eletrônicos administrados por programadores, administradores de redes e analistas de suporte técnico. Os referidos autores também afirmam que as necessidades de informação são uma incógnita para a maioria dos gestores e colaboradores das organizações e para a padronização da informação as mesmas devem ser identificadas e planejadas com as interferências necessárias.

Davenport (1998) explica que o problema está na maioria dos programas de TI quanto ao aspecto humano na adequação da informação. O desafio atual é gerenciar a informação, considerando o lado humano, pois a inserção e a transformação dos dados são de responsabilidade dos humanos que também se beneficiam dessa informação.

“A TI pode auxiliar nas etapas intermediárias do ciclo de vida da informação, armazenagem, síntese e transmissão, mas não é particularmente útil para a sua criação ou exploração” (DAVENPORT, 1998, p.20).

Segundo o autor diante do poder da tecnologia considerava-se que a TI teria competência e domínio por si só de dominar à informação, mas isto não se confirmou, pois a gestão da informação é fundamentalmente uma tarefa humana.

Robbins (2011, p.339) salienta que a grande preocupação atualmente é quanto à segurança da informação devido à abundância e vulnerabilidade tanto das informações privadas quanto das confidenciais bem como, a invasão de *hackers*. Comenta ainda, que os acessos instantâneos são constantes e fazem parte do cotidiano da vida organizacional moderna, “os funcionários passaram a sentir que nunca conseguem estar desconectados”. A seguir, apresenta-se a comunicação sua importância no contexto organizacional, e, suas redes formais e informais.

3.2 Comunicação Organizacional

Chiavenato (2010, p.316) explica que “A comunicação é a transmissão de informação e compreensão mediante o uso dos símbolos comuns” e em uma organização e instituição a comunicação tem diversas funções, representadas no Quadro 1:

Quadro 1 - Funções da comunicação na organização

CONTROLE	Quando as pessoas seguem normas e procedimentos de trabalho ou quando comunicam qualquer problema de trabalho ao seu superior imediato. A hierarquia e as orientações formais precisam ser seguidas, e a comunicação serve para verificar se isso realmente está ocorrendo. Também a comunicação informal controla o comportamento quando um grupo hostiliza outro.
MOTIVAÇÃO	A comunicação promove a motivação quando estabelece o que uma pessoa deve fazer avaliar seu desempenho e orientar sobre metas ou resultados.
EXPRESSÃO	Expressão emocional: a comunicação dentro de um grupo

EMOCIONAL	constitui uma maneira pela qual as pessoas expressam seus sentimentos de satisfação ou insatisfação.
INFORMAÇÃO	A comunicação funciona como facilitadora da tomada de decisões ao proporcionar informações que pessoas e grupos requerem para tomar decisões, transmitindo dados que identificam e avaliam alternativas de cursos de ação.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010)

Andrade e Amboni (2009, p.171) relatam que a comunicação nas organizações possui várias funções principalmente nas relações interpessoais, compartilhando conhecimentos e incentivando os mecanismos de controle e coordenação. No ponto de vista dos autores a comunicação representa o centro das organizações “porque comunicar é mais do que informar, é atrair, é envolver”.

A comunicação organizacional, portanto, é compreendida por redes formais e informais, fazendo parte desse contexto, as redes de rumores e os meios eletrônicos utilizados pelas organizações e instituições. O sistema de comunicação conhecido por rede de rumores é informal, e conforme o estudo do autor Robbins (2005, p.238) “a rede de rumores é feita boca a boca entre os funcionários da organização,” não é controlado pela direção da empresa, trata-se de “uma informação confiável fidedigna e serve para atender os interesses dos colaboradores”. Observa-se que a rede de rumores é abrangente propagando-se mais rapidamente do que qualquer outro meio de comunicação entre as pessoas, e, de uma forma geral, pode-se considerar este meio importante, pois, possibilita canalizar a angústia ou a opressão dos funcionários atuando ao mesmo tempo como mecanismo de filtragem e *feedback*. O referido autor informa que: “As redes formais em pequenos grupos são consideradas complexas e possuem características diversas por incluir diversos níveis hierárquicos e centenas de pessoas que são divididas em grupos, redes tipo cadeia, tipo roda e todos os canais”.

- **Cadeia:** segue a cadeia formal de comando (é encontrada em organizações que possuam os três níveis rígidos).
- **Roda:** depende do líder para agir como conduto central de toda comunicação do grupo (exige um líder forte).
- **Rede de todos os canais:** geralmente é encontrada na prática em equipes autogerenciadas, as quais qualquer membro do grupo pode contribuir e não existe líder. (ROBBINS, 2005).

3.2.1 Comunicação Interna

A gestão da comunicação interna envolve planejar, desenvolver e implantar estratégias de comunicação conforme a cultura organizacional da instituição. De acordo com Nogueira (2001, p.4) recomenda-se que, “a gestão da comunicação interna esteja calcada em elementos centrais da cultura administrativa que se transformam na percepção de como fazer, com que métodos, de que modo e sob a orientação de quais valores”.

A referida autora esclarece que:

Considera-se boa gestão aquela que define objetivos claros, busca recursos humanos adequados às tarefas a serem executadas, empenha se na motivação das pessoas, sabe buscar e compartilhar as estratégias mais adequadas para atingir os fins visados e, ainda, avalia e divide resultados (NOGUEIRA, 2001, p. 127).

Recomenda-se aos gestores observarem o comportamento dos indivíduos, da sociedade, permitindo se antecipar as novas formas de relacionamento, enfatizando que, “a autoestima dos trabalhadores, o sentimento de identidade com a organização, a responsabilidade com o trabalho, a produtividade e a competitividade, entre outros indicadores, com certeza, não são estimulados por uma comunicação interna que os despreza ou subestima” (NASSAR, 2004, p.31).

3.2.2 Comunicação Formal

A comunicação formal ocorre por vários canais, ou seja, eletrônicos, impressos, visuais e auditivos, onde a informação é puramente administrativa. Conforme o relato da autora Kunsch (2003, p.84) a comunicação formal visa expressar “informes, ordens, comunicados, medidas, portarias, recomendações, pronunciamentos, discursos, etc.”.

3.2.3 Comunicação Ascendente X Comunicação Descendente

A comunicação ascendente “representa o processo de transmissão das informações através do qual os funcionários podem fazer chegar às chefias superiores suas opiniões, atitudes e ações sobre assuntos importantes para o funcionamento da empresa” (REGO, 1986, p.65).

Presume-se que desta forma a comunicação ascendente funcione como um *feedback* para a direção. Robbins (2005, p. 234) afirma que “a comunicação ascendente é a que se dirige aos escalões mais altos do grupo, da organização ou da instituição”. “[...] os executivos contam com este tipo de comunicação para obter ideias sobre como as coisas podem ser melhoradas” e possibilita o recebimento do *feedback* da direção. Na opinião de Chiavenato (2012, p.330) refere-se às mensagens que fluem de baixo para cima, sendo consideradas comunicações comuns, descrevendo problemas e ou relatórios e informações rotineiras bem como, sugestões para melhoria da organização e/ou instituições.

“Na comunicação descendente, os problemas afloram principalmente porque os superiores deixam de tornar claro aos subordinados quais são precisamente suas tarefas e o que se espera deles” (REGO, 1986, p.34).

Robbins (2005) explica que a comunicação é conceituada como descendente dentro de um grupo ou organização porque flui dos níveis mais altos para os mais baixos, é normalmente utilizada pelos líderes para atribuir tarefas e fornecer instruções de trabalho e sobre as políticas da organização aos subordinados.

O autor Chiavenato (2010) reforça a definição, relatando que a comunicação descendente é de cima para baixo, do tipo comunicação vertical para criar um clima de empatia no trabalho em busca de soluções de problemas na organização /ou instituição.

3.2.4 Comunicação Horizontal (Lateral)

A comunicação horizontal acontece entre os mesmos níveis hierárquicos na empresa ou organização. O autor Torquato (1986, p.66) afirma que “O fluxo horizontal é responsável pela coordenação e combinação das diversas posições e unidades, visando um trabalho em conjunto; este fluxo usa também com frequência os canais orais e escritos: contatos diretos, reuniões, conversas, *e-mails*, relatórios”.

Para Robbins (2005) a comunicação definida horizontal ou lateral ocorre quando as pessoas do grupo são do mesmo nível organizacional. Este tipo de comunicação agiliza economizando tempo, porém, ressalta que pode criar conflitos disfuncionais quando os canais

formais são violados e a comunicação ultrapassa os níveis hierárquicos com tomadas de decisão sem o conhecimento das chefias.

Chiavenato (2010, p.331) conceitua, comunicação horizontal ou lateral como sendo a troca de informações entre os funcionários e/ou colegas e informações a respeito de tarefas e evolução de projetos, bem como, as dificuldades para concretizá-los.

Hamel e Breen (2007, p.106) autores do livro *O Futuro da Administração* comentam sobre a comunicação horizontal exemplificando com o Google, onde “as conversas ocorrem mais de colega para colega do que de gerente para subordinado”, o “Google depende do feedback franco e loquaz que seus parceiros fornecem uns aos outros nas próprias equipes e entre as centenas de pequenas, e geralmente autônomas, equipes da empresa”. Além disso, o fluxo de comunicação horizontal na empresa possibilita o compartilhamento e a troca de ideias entre os funcionários.

3.2.5 Comunicação Informal X Comunicação Eficaz

“As comunicações informais são todas as livres expressões e manifestações dos trabalhadores, não controladas pela administração, sem uma estrutura, conhecida por rede de boatos, sendo mais rápida de disseminar” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011, p. 340). Os autores explicam que a comunicação informal é muito comum e se dissemina rapidamente entre os funcionários sem nenhum tipo de controle da administração e ressaltam que “a comunicação aberta e eficaz poderia tranquilizar os funcionários e desfazer qualquer rumor que torne o clima na organização pesado, porém, não é uma prática muito comum nas organizações” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011, p.340). “Relevância, credibilidade, adequação, entendimento, sincronia são algumas características que podem ser analisadas no estudo da eficácia” (REGO, 1986, p.39).

Observa-se que quando a comunicação das chefias não é eficaz, gera apreensão entre os funcionários, comentários e fofocas são disseminados rapidamente e normalmente isso acontece quando existem riscos de demissões e reestruturações nas empresas.

A comunicação eficaz possui algumas barreiras que possibilitam distorções. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2011, p. 342-344) a filtragem, percepção seletiva, o excesso de informação, as emoções a cultura o gênero o idioma e também o medo da comunicação, interferem diretamente na forma de decodificação das mensagens e no processo de discernimento do contexto da mensagem. Os autores argumentam “a barreira final para a comunicação eficaz é a comunicação politicamente correta, comunicação essa, tão preocupada em não ser ofensiva que o significado e a simplicidade ficam perdidos ou se tornam um empecilho à livre expressão” e quando as pessoas não se comunicam por medo de insultar alguém, bloqueia-se a comunicação e geralmente não se fala o que gostaria de falar.

Algumas variáveis indesejadas podem intervir no processo de comunicação, conforme explica o autor Chiavenato (2010) onde as barreiras pessoais podem limitar ou distorcer a comunicação com outras pessoas. Portanto, saber ouvir as percepções emocionais, a distração, excesso de informação, omissão de partes da informação e a filtragem da informação é de suma importância.

Corrêa (2009) explica que a eficácia na comunicação atribui valor na efetivação do desempenho empresarial e constitui de forma mais eficiente especificidades dos procedimentos de conduta emergindo ao sucesso a comunicação digital.

Os autores Migliato e Perussi Filho (2010, p.118) parafraseando Barnard citam “Ao navegar entre a eficiência e eficácia, Barnard (1971) argumenta que um dos maiores desafios da gestão está em lidar com o lado irracional e emocional do comportamento humano” e salientam que a comunicação eficaz é essencial entre as partes, os executivos e as equipes, para concretizar os objetivos das organizações e instituições.

Para que os objetivos da organização sejam alcançados é imprescindível à socialização e a integração das equipes, “a comunicação deve produzir integração e um verdadeiro espírito de trabalho em equipe” (PIMENTA, 2002, p.119).

3.2.6 Comunicação Interpessoal

A comunicação interpessoal é a troca de informações entre pelo menos duas pessoas, que podem promover sensações, medos e informações básicas. O autor Moran (2000, p. 41-42), relata “Pela comunicação interpessoal procuramos o que nos falta, nos encontramos ou escondemos de nós mesmos, nos realizamos e frustramos, triunfamos e fracassamos”.

Segundo Robbins (2005, p.235-236) a comunicação interpessoal possui três métodos básicos utilizados essencialmente, que é a comunicação oral, a escrita e a não verbal.

O autor relata ainda, que a vantagem na comunicação oral é a rapidez e o *feedback* e sua desvantagem acontece quando existem muitas pessoas envolvidas que não estavam presentes no momento da conversa e até que a comunicação chegue aos receptores, é provável que haja uma distorção nas mensagens.

A comunicação escrita envolve memorandos, cartas, *e-mails*, jornais internos e por ser tangível normalmente é mais elaborada, mais lógica e clara. Sua desvantagem é o tempo destinado à escrita e não se tem o *feedback* no mesmo momento.

A comunicação não verbal inclui os movimentos do corpo, “mostramos nosso estado de espírito através da linguagem não verbal do corpo”.

4 CONCLUSÃO

A pesquisa realizada apresentou que a comunicação nas organizações possui várias funções, sobretudo nas relações interpessoais, compartilhando conhecimentos e incentivando os mecanismos de controle e coordenação. No ponto de vista dos autores a comunicação representa o centro das organizações e instituições, onde enfatizam que comunicar é mais do que informar, é atrair, é envolver.

Esta pesquisa permitiu avaliar e conhecer os estudos e a produção científica publicada sobre as formas de comunicação nas organizações no que tange as tecnologias e observou-se que a tendência pós-moderna é a não utilização da comunicação formal e mecânica.

Constatou-se que os avanços tecnológicos tornaram a comunicação mais humana e informal, descontraída e ágil, e a comunicação no contexto pesquisado é organizada conforme as políticas institucionais de cada organização.

Verificou-se que as TIC's tornaram mais ágil a comunicação externa e interna das organizações e instituições, bem como, a dinâmica no processo dos serviços, possibilitando uma integração entre os departamentos e, minimizando os gastos com papel através da utilização dos formulários eletrônicos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Campus. 2010, 268 p.

BARNARD apud MIGLIATO, Antonio Luiz Tonissi; PERUSSI FILHO, Sérgio. Administrar é comunicar e obter cooperação: a visão de Chester Barnard. In: ESCRIVÃO, Filho, Edmundo; PERUSSI, Filho, Sérgio. (Orgs.) **Teorias de Administração**. São Paulo: Saraiva. 2010.

CAMATTI, Tassiara Baldissera; FACHINELLI, Ana Cristina. **Comunicação como diferencial estratégico na gestão do conhecimento das organizações**. Conexão – Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, jan./jun. 2010. Disponível em: <www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/467/389>. Acesso em: 30 ago. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 539 p.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional**. São Paulo: Saraiva 2009, p. 318-335, v. 1.

DAVENPORT, Thomas H; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 407 p.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998. 316 p.

HAMMEL, Gary; BREEN, Bill. **O Futuro da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2007. 251p.

HELLER, Robert. **Como se comunicar bem**. São Paulo: Publifolha, 2001. 72 p.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Nova edição revista, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus Editorial, 2003. 417 p.

MIGLIATO, Antonio Luiz Tonissi; PERUSSI FILHO, Sérgio. Administrar é comunicar e obter cooperação: a visão de Chester Barnard. In: ESCRIVÃO, Filho, Edmundo; PERUSSI, Filho, Sérgio. (Orgs.) **Teorias de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MORAN, José Manuel. **Mudanças na comunicação pessoal: gerenciamento integrado da comunicação pessoal, social e tecnológica**. 2. ed. São Paulo: Paulinas, 2000. 191 p.

NASSAR, Paulo. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli Editora, 2004.

NOGUEIRA, Maria Francisca Magalhães. A gestão da comunicação interna das instituições públicas: um recurso esquecido. **Comunicação & Informação**, Goiânia, v.4, n.1/2, p.121-131, jan. 2001. Disponível em:< <https://revistas.ufg.br/index.php/ci/article/view/24024>>. Acesso em: 30 ago. 2014

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 3. ed. São Paulo: Alínea, 2002

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus Editorial, c1986. 182 p.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2005. 536 p.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** 14. ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2011. 633 p.

SAMPAIO, R.F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Paulo, v.11, n.1, 2007.

SARDÁ, Laudelino José. **Comunicação: o desafio dos executivos.** Palhoça: ed. UNISUL, 2012. 94 p.

TORQUATO, Gaudêncio. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional.** São Paulo: Saraiva 2009. p. 7-28, v.1.