

REFLEXÕES SOBRE CULTURA E COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Graciele de Brito Silva

Mestranda em Comunicação pela Universidade Católica de Brasília.

José Hamilton Gondim Filho

Mestre em Administração.

RESUMO

Os desafios enfrentados na identificação dos problemas centrais existentes no processo comunicacional, dentro da organização, dependem do desenvolvimento de práticas que alinham empregadores e empregados no mesmo processo comunicacional, para o alcance de um ambiente internamente sinérgico.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO. ORGANIZAÇÃO. HUMANIZAÇÃO. TEORIA CRÍTICA. SINERGIA.

Parte representativa das Organizações contemporâneas, no mundo globalizado tem, a cada dia que passa, buscado maximizar vantagens, mesmo com todas as dificuldades encontradas. Nas organizações esse fato é justificado por participarem, em sua maioria, de mercados complexos e dinâmicos. Desta forma, buscar diferenciais até mesmo em pequenos detalhes que aparentemente passam muitas vezes despercebidos torna-se uma importante estratégia de agregação de valores às empresas.

O propósito deste trabalho, sem adentrar em um estudo de caso específico, é levar reflexão a respeito da mão de obra como insumo, e da importância de um eficiente estudo sobre a cultura e planejamento da comunicação organizacional, no intuito de criar um ambiente internamente sinérgico, reforçando ou, até mesmo, modificando as atitudes, os valores e ações dos empregados/colaboradores. Utilizou-se aqui, o termo empregado ao invés de “colaborador”, pois, concordando

com a afirmação de (KUNCH, 2010), o termo colaborador não é muito apropriado porque o trabalhador possui vínculo empregatício e não é voluntário.

Marchiori¹ enfatiza que, a comunicação e a organização passam a ter aspectos indissociáveis e interdependentes na construção dos processos organizacionais. Desta forma, a comunicação torna-se ferramenta imprescindível para alinhar os empregados com os propósitos organizacionais. Quando se fala em comunicação organizacional, há segundo (KUNSCH, 2010), que se ter em vista, sobretudo, a comunicação humana e as múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações. Ela deve ser entendida de forma ampla e abrangente, vendo-se como se processa a comunicação dentro das organizações e toda ambientação social, política e econômica. Valendo-se de agrupamentos de pessoas que a integram ou com ela interagem.

A comunicação organizacional envolve os processos comunicativos, além de todos os seus elementos constitutivos e construtivos de sujeitos e agentes integrantes em diferentes momentos e contextos. Nesse sentido, faz-se necessário, ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos nas práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social.

A comunicação por ser complexa, não se limita a uma perspectiva meramente instrumental de transmissão de informações e de práticas profissionais é necessário entender as noções fundamentais de sujeito, identidade e processos identificatórios, cultura, comunicação e significação. (KUNSCH 2010). A grande dificuldade está em transmitir o que se deseja de maneira que todos os envolvidos no processo de produção compreendam o que se quer, com o mínimo de ruído possível. (CABRAL, 2004) assevera que há no caso do público interno, um contingente significativo de empregados que sequer sabem aonde suas organizações pretendem chegar. Fazer com que o cliente interno perceba sua importância no processo de produção, dando sentido a cada atividade desenvolvida, chamando-os a participar da estratégia da empresa, por meio de uma comunicação transparente e objetiva, respeitando as diferenças culturais e regionais são os grandes desafios dos gestores, tendo em vista que, o comportamento passivo e conformista dos colaboradores tem evitado a discussão dos valores organizacionais.

¹ Marlene Marchiori, Pós-doutora em Comunicação Organizacional, em seu artigo: Comunicação Interna: Um olhar mais amplo no contexto das Organizações. Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR.

Para Marchiori (2008, p.209) a organização:

“É uma instituição social, constituída de pessoas e definida pelos seus papéis e relacionamentos, é fundamental a existência de ambiente de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano. Assim, quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento. Se já aprendemos a ouvir o consumidor em relação ao marketing é preciso aprender a ouvir o que o funcionário tem a dizer em relação à empresa”.

A comunicação dentro da organização é estratégica por concentrar uma atitude ampla e abrangente, responsável pela identidade organizacional. Beckhard² (*apud* Cabral 2004, pag.59) discorre que a maneira mais simples de implantar mudanças representativas nas organizações é alterando os sistemas dentro dos quais as pessoas trabalham. Na busca da redução dos ruídos, gestores que antes primavam apenas por um conceito funcionalista-instrumental, tem tentado manter uma comunicação aberta e participativa proporcionando maior liberdade interna, no intuito de melhorar o desempenho organizacional. Conseqüentemente, essas mudanças contribuem na maior focalização, empenho e satisfação na realização dos afazeres.

A comunicação nas organizações tem sido caracterizada segundo, (STONER 2006) como “sangue vital” de uma organização, e a falta de comunicação tem causado o equivalente a uma doença cardiovascular em mais de uma empresa, primeiro porque é a através dela que os administradores realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle. Segundo autor, a comunicação é uma atividade à qual os administradores dedicam uma enorme proporção de seu tempo. As funções administrativas citadas por James são fundamentadas e utilizadas por administradores. Estes recorrem ao planejamento e a organização como ferramentas de gestão que antecedem a ação propriamente dita. Ficando a liderança e o controle efetivamente na prática da ação.

Cabral (2004, p.59) afirma que “Uma coisa é o desejo, o ideal de vida organizacional; outra, a prática, o dia-a-dia da comunicação empresarial.”. E, nesse sentido, é fundamental um aprofundamento no universo do comportamento organizacional, mais especificamente nas variáveis internas da comunicação, muita delas, como tem sido visualizada, incontroláveis e imprevisíveis. O

²Beckhard, citado por Valéria Cabral é “cientista norte americano do MIT- Massachussets Institute of Technology, defende que a maneira viável de implantar mudanças significativas na organização é alterando os sistemas dentro dos quais as pessoas trabalham. Ao lado de Schein, Warrin Bennis, Lawrence e Lorsch, Argyris, Backhard é um dos expoentes da Teoria do Desenvolvimento Organizacional, traz importante contribuições para uma abordagem das mudanças organizacionais”. Cabral, (2004, p. 59).

alto grau de imprevisibilidade das variáveis internas tem proporcionado situações desastrosas em parte representativas de empresas que na maioria dos casos, por não planejarem as possíveis situações futuras de maneira proativa tem elevado seus custos de produção, tornando-as, menos competitivas.

Para Kunch (2008), a comunicação organizacional configurada nos dias de hoje, é fruto da revolução industrial que ensejaria grandes mudanças em todo o mundo. Já Argentin (*apud* Marchiori, 2010 p.209), afirma que “a comunicação interna do século XXI envolve mais do que memorandos, publicações e as respectivas transmissões; envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter potencial de motivar a mudança organizacional.” (CABRAL (2004), reforça que a comunicação interna plena, tal como defendemos hoje, não tem lugar nesse tipo de ambiente, onde os empregados não são pagos para pensar e sim, para executar, para cumprir ordens. Nesses ambientes, a comunicação tende a ser vertical, do topo para base, tolhida e essencialmente instrumental. “A importância da comunicação interna reside nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e a troca de informações” (KUNSCH, 2003, p. 159) e, sobretudo, ao desenvolvimento consistente e sustentado das pessoas, da organização e da sociedade.

Os estudos de liderança abordados por Freitas (2008), sobre os líderes e os quadrantes de liderança, baseiam-se em dois eixos: o primeiro refere-se ao comportamento do líder em relação aos membros da equipe de trabalho, aos métodos de organização, aos canais de comunicação e, por fim, aos métodos de ações chamados de “estrutura inicial”; o segundo quadrante é chamado de “considerações”, pois, leva em conta a confiança e o efeito mútuo entre o líder e os membros da equipe. A liderança eficiente, ainda segundo Freitas deve conter equilíbrio em ambos os quadrantes. Para criar tal situação, é necessário um estreitamento de laços entre direção e empregados objetivando o efeito sinérgico, que conseqüentemente contribuirá na redução de re-trabalhos.

Na empresa é indispensável, para que se aproxime da sinergia interna, que os gestores sejam bons comunicadores e que saibam avaliar quando são emissores ou receptores de mensagens. Saber o momento de ordenar e ouvir facilitará no cumprimento das funções administrativas. “O diálogo, neste aspecto, é essencial e constrói os relacionamentos, gerando significados que podem ser transformados em conhecimento compartilhado, dependendo da realidade encontrada” Marchiori, (2008, p. 84). Um corriqueiro problema enfrentado por empresas participantes de mercados de disputa acirrada refere-se à informação e ao conhecimento. E, no caso, da informação isoladamente sem uma compreensão precisa, pouca contribuirá. É preciso fazer a informação transformar-se em conhecimento. Fazer com que a informação gere conhecimento é um dos maiores desafios dos

gestores do século XXI. Para tanto, é importante ficar atento com a compreensão dos níveis dos problemas em comunicação.

Existem segundo Kunsch (1986) quatro níveis de análise dos problemas de comunicação: o interpessoal, intrapessoal, organizacional e o tecnológico. No nível interpessoal, a autora explica que se analisa a comunicação entre os indivíduos e como pessoas se afetam mutuamente. No nível intrapessoal a preocupação maior é o que se passa dentro do indivíduo enquanto este adquire, processa e consome as informações. Tal situação requer um conhecimento sobre a sua formação profissional, social e cultural. Portanto, é importante uma atenção especial no momento do recrutamento e seleção da mão de obra. Já no nível organizacional, Kunsch (1986) afirma que, “trata de uma rede de sistemas de dados e dos fluxos que ligam entre si os membros da organização e desta com o meio ambiente”, ou seja, é analisada a comunicação entre cliente interno e externo, fornecedores, prestadores de serviços e pessoas que necessitam de informações sobre a organização. Por fim, segundo a autora, o nível tecnológico é o que trata da utilização dos equipamentos mecânicos e eletrônicos para produzir, armazenar, processar, traduzir e distribuir informações.

É provável que os discursos formados no ambiente organizacional sejam transformados em comunicação e as imprecisões na troca de informações, cultura, comportamento, personalidade e temperamento de cada indivíduo sejam fatores que influenciam as relações comunicacionais, por estarem empregados da identidade de cada um dos sistemas envolvidos. Para Marchiori, (2008) a comunicação interna é fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais promovendo a interação social e fomentando a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização. “É preciso olhar para a diversidade, para as diferenças culturais entre outras questões que fazem parte do que entendemos ser o ambiente interno das organizações” MARCHIORI (2008, p. 214).

O relacionamento de troca entre indivíduo e organização só é possível por meio da comunicação. Por isso, é essencial afastar ruídos ou barreiras que dificultam o processo de convivência mútua. A burocracia é um desses fatores que, de certa forma, dificulta a comunicação nas organizações. Sobre esse assunto, Cabral (2004) destaca que, apesar do esforço empreendido pelas organizações, ainda vigora um modelo que privilegia a burocracia na produção das mensagens. Esse modelo burocrático faz com que o líder erre na tomada de decisões que possam impactar, de imediato, os resultados. Nesse sentido o estrategista deve compreender o ambiente organizacional em que está inserido, estar atento a liderança e também, saber atuar hoje como *coaching* (treinador), nos aspectos ligados à comunicação organizacional.

Segundo Mattelart, (1999, p. 58) Shannon propõe um esquema do “sistema geral da comunicação”. Chamado esquema linear cujos pólos definem a origem e assinalam um fim, para ele, a comunicação consiste dos seguintes componentes: a fonte (informação), o codificador (emissor), mensagem (sinais), canal (meio), o decodificador ou receptor, que reconstrói a mensagem através dos sinais, e a destinação (pessoa ou coisa à qual a mensagem é transmitida. O objetivo de Shannon segundo o autor, era quantificar o custo da presença dos “ruídos”, indesejáveis que impediam a comunicação plena entre os dois pólos. Essa proposta de estudo de Shannon pode-ser aplicada em empresas que querem diminuir os ruídos e lograr êxito no que se refere à sinergia interna.

Um fator relevante na busca da tão discutida sinergia interna diz respeito à direção da comunicação. Segundo Robbins (2005), a comunicação interna pode fluir em dois sentidos, vertical ou horizontal. A verticalidade representa relações de autoridade e responsabilidade e pode ser direcionada de maneira descendente ou ascendente. Em outras palavras, centralizada ou até mesmo descentralizada. Na vertical descendente a mensagem flui do nível hierárquico superior para o inferior, enquanto que na vertical ascendente a mensagem é transmitida dos níveis inferiores para os superiores e é bastante utilizada como retroalimentação ou comumente chamado de *feedback*. Na horizontalidade sua comunicação é essencialmente lateral. Tal modelo é utilizado quando a comunicação é realizada por colaboradores do mesmo escalão hierárquico.

Dentro de uma estrutura hierárquica piramidal tradicional, vale ressaltar que, tanto a centralização, a descentralização quanto a comunicação horizontal tem suas vantagens e respectivas desvantagens. Cabe ao gestor, participante do nível institucional, optar pela direção que traga mais benefício à organização.

É importante salientar que neste caso não existe receita pronta. (Marchiori 2008) ressalta que, entre os inúmeros modelos de comunicação destaca-se o modelo linear de comunicação ou transmissor de informação, o qual configura a comunicação unidirecional e enfatiza essencialmente o papel da mensagem, ela destaca ainda, o modelo interativo onde a comunicação é um processo circular, no qual emissor e receptor alteram posições em termos de recebimento/emissão de mensagens e por fim, o modelo transacional que entende que as pessoas são simultaneamente emissoras e receptoras de mensagens, onde tudo se concentra na construção de significado compartilhado. Para a autora, a função da comunicação é contribuir para o alcance dos objetivos culturais e organizacionais.

Marchiori, (2008 p. 255) enfatiza que é necessário entender o relacionamento comunicacional entre os indivíduos:

“É preciso conhecer, respeitar, arriscar, integrar, dinamizar, enfim, é fundamental perceber o indivíduo e suas manifestações, dando oportunidade para que ele cresça em conjunto com a empresa; nesse aspecto, a relação grupal assume papel decisivo. O crescimento de um indivíduo significa principalmente o desenvolvimento das pessoas que convivem nessa realidade. É preciso buscar cada vez mais, é primordial respeitar o indivíduo e as relações grupais que se formam. É necessário entender os processos de relacionamento e oferecer informações que possam ser interpretadas e que, portanto, tenham significado real para as pessoas”

Nesse sentido, para entender o processo cultural, conhecer sua importância e o significado para a organização é imprescindível estudar a cultura vivenciada pelas pessoas que fazem parte do círculo comunicacional existente na organização, bem como, seus hábitos, pensamento e funções. Marchiori (2008, p. 79) diz que, a cultura é formada através da atuação dos grupos e fomenta o que pode ser chamado de “personalidade da organização”. A identificação da importância de um aprofundamento na cultura interna das organizações ocorre quando se busca o estudo de suas variáveis, por meio da análise ambiental. Essa estratégia busca diagnosticar os pontos fortes e fracos de cada variável interna, dentre elas, a cultura. Marchiori (2008 p.92) mostra que a “cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois são elas que criam significados e entendimentos” são, portanto, criadoras de cultura e não simplesmente transmissores de forma mecânica. “A cultura não é processo fechado da mente humana, mas engloba símbolos públicos ideias e ideologias” ALVESSON (1993 apud Marchiori, 2008, p. 81).

Na busca de diferenciais competitivos e no intuito de maximizar as vantagens, a cultura, a humanização e a comunicação organizacional estão se tornando temas fundamentais nas empresas. A relação humanização e comunicação podem ser vistas ou interpretadas, através da abordagem da teoria crítica, que para Mamby (2010), o foco da teoria crítica é a exploração de como o poder intervém nas relações entre seres humanos de maneiras produtivas. Acrescenta ainda que, essa teoria se preocupa com as formas com que as pessoas “fazem significado” no contexto de estruturas maiores de poder. Nesse sentido, os estudos críticos da organização enfatizam a relação entre organização e humanização.

- A teoria crítica, em sua essência, é um empreendimento humanístico interessado tanto em criticar formas existentes de poder quanto explorar possibilidades para emancipação e

transformação social. Para Wolf (2010), o ponto de partida para a teoria crítica é a análise da economia de mercado que advém da denuncia de separação entre indivíduo e sociedade que tem como resultado a divisão de classe. A teoria crítica afirma a própria orientação em direção à crítica dialética da economia e a análise do sistema da economia de troca: desemprego, crises econômicas, militarismo, terrorismo, a inteira condição das massas e nas relações produtivas, não mais adequadas à situação atual (Horkheimer, 1937, p. 267)

Ainda Mamby (2010, p. 27) em defesa da teoria crítica afirma que:

“qualquer exploração entre comunicação e humanização, assim exige que consideremos o “outro”, mas não alguém que precisa ser incorporado em nossa visão específica de mundo. Ao invés disso, o “outro” é exatamente aquela pessoa, aquele grupo, ou até mesmo aquele texto, que apresenta um horizonte de possibilidades diferente do nosso e que representa risco para nós porque nos abre a possibilidade de mudança e transformação. Mas esse tipo de engajamento dialético é exatamente o ponto em que a comunicação torna mais humana, mais humanitária, porque ela é fundamentalmente enraizada em um sentido de cuidado pelo outro”

Para Horkheimer-Adorno (1956 apud Wolf 2009, p. 74), A teoria crítica se propõe a realizar uma avaliação mais crítica na sociedade. Segundo esse autor a sociologia torna-se crítica da sociedade no momento em que apenas descreve e considera as instituições e os processos sociais, como também os confronta substrato, ou seja, a vida daqueles aos quais as instituições se sobrepõem e nos quais elas mesmas, nos mais variados modos acabam por consistir. Wolf (2009) destaca ainda, o que Marcuse, enfatiza “os fins específicos da teoria crítica são a organização da vida em que o destino dos indivíduos dependa não mais do acaso e da cega necessidade de relações econômicas incontroladas, mas da realização programada das possibilidades humanas” (Marcuse, 1936, p. 29, citado em Rusconi, 1968)

Mamby (2010), afirma que os estudos críticos ajudaram a fomentar a revolução de paradigmas nos anos 80 e auxiliaram na criação de linhas de pesquisas e perspectivas teóricas inovadoras e pioneiras. Para o autor, isso ajudou a quebrar a hegemonia do funcionalismo onde outrora o campo da comunicação organizacional foi caracterizado por uniformidade e homogeneidade, hoje é caracterizado por diferença e multiplicidade.

Marchiori (2008), enfatiza que as pessoas vivem de uma cultura a qual tem valor para os grupos que experimentam, criam, interagem que aprendem a respeitar e a entender, a integrar vozes, a conversar, o que resulta em compartilhar o que é formado naquele momento tido como conhecimento. “essa missão merece atenção e prática por parte do profissional de comunicação que deseje atuar de forma estratégica nas organizações, não sendo “mero” produtor de veículo de comunicação”.

Vale lembrar que, nas organizações, as mensagens nem sempre serão recebidas de forma positiva, pois cada indivíduo possui um universo e irá recebê-las, interpretá-las e dar-lhes significados de forma subjetiva e dentro de um determinado contexto. Degenhardt (2005, apud Habermas³ 1984) defende que toda comunicação depende da estrutura de entendimento, da mesma maneira que a linguagem é verídica, pode ser dividida no curso da interação. Acrescenta ainda, que essa estrutura universal proporciona o diálogo e a argumentação pelos quais um consenso racional pode ser alcançado.

Portanto, é importante um olhar atento com as ações estratégicas, táticas até mesmo operacionais desenvolvidos pelos superiores hierárquicos bem como com as reações às ações desenvolvidas. Caso contrário pode-se obter como fruto de uma ação, uma reação muitas vezes não desejada, o que trará uma infinidade de problemas no âmbito da organização. Podendo até mesmo, ocasionar um efeito entrópico que pode permear desde a desmotivação até mesmo na falta de credibilidade e de liderança.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como pode ser visto, são diversas as reflexões que demonstram os novos caminhos para entender a teoria da comunicação organizacional e como ela pode ser aplicada nas relações entre empregados e empregadores de forma produtiva, nos diversos contextos organizacionais aumentando, desta forma, a chance de maximizar vantagens perante as principais variáveis que permeiam a organização. A teoria crítica, descendente da escola de Frankfurt, fornece instrumentos

³ Habermas “contrapõem a Luhmann sua primeira versão da teoria da ação comunicativa, que durante a disputa com esse autor denomina “teoria da competência comunicativa” Habermas se interessou por um novo conceito de racionalidade comunicativa. É incluí em sua teoria da ação comunicativa a elaboração de um novo conceito de razão, que nada tem em comum com a visão instrumental que a modernidade lhe conferiu, mas que também transcende a visão kantiana assimilada por Horkheimer e Adorno, isto é , de uma razão subjetiva, autônoma, capaz de conhecer o mundo e de dirigir o destino dos homens e da humanidade” Freitag, (1986, p. 59)

de análise da participação das pessoas nos processos decisórios atrelados ao ato comunicacional nas organizações que passa a ser visto, como ambiente não mais formativo e sim, formador de opiniões.

No mundo globalizado, onde a competição tem se tornado mais complexa e dinâmica, o gestor que não estiver atento ao funcionamento do mercado e a sua respectiva variável terá dificuldade de se manter no mercado. Um fator decisivo e não menos relevante trata-se da comunicação com cliente interno, foco deste trabalho. Neste caso a mão de obra disponível é tratada como insumo e faz parte de um sistema que quando tem seu fluxo funcionando de maneira eficiente e com harmonia, cria relações sinérgicas com as demais variáveis internas.

Pelo exposto fica claro que a comunicação humana deve ser analisada de forma holística. Identificar como o cliente interno se integra e interage com a organização sob o olhar atento dos gestores organizacionais, fazendo com que o cliente interno perceba sua relevância na empresa, por meio de uma comunicação transparente e objetiva proporcionará vantagens competitivas à organização.

REFERÊNCIAS

CABRAL, Valéria. **Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática**. Ano 1. Número 1. Agosto de 2004. Organicom.

DEGENHARDT, Victor Werner. **A teoria crítica e a estratégia empresarial: Uma análise do processo de Formulação**. Base-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos. 2(2):102-108, maio/agosto 2005.

Freitas, Sidinéia Gomes. **Liderança e poder: um enfoque comunicacional**. in: Marlene Marchiori (org.). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. 2.ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.p. 135-150.

HABERMAS, J. **Consciência Moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1989.

MAMBY, Dennis K. **Reflexões Crítica sobre Comunicação e Humanização nas Organizações**. In: Margarida Maria Krohling Kunsch (org.). **A Comunicação Como Fator de Humanização das Organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.p. 19-39.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios.** in: Marlene Marchiori (org.). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional.** 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.p. 207-224.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: Um Olhar Estratégico sobre a Organização.** 2. ed. São Caetano, SP:Difusão Editora,2008.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação interna: Um olhar mais amplo no contexto das organizações.** Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR.

MATTELART, Michele e Armand. **Histórias das teorias da comunicação.** Tradução Luiz Paulo Rouanet 2.ed. São Paulo, Editora Loyola, 1999.

KUNSCH, Margarida Krohling. **Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos práticos.** in: Marlene Marchiori (org.). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional.** 2.ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.p. 169-192.

KUNSCH, Maria Margarida. **A dimensão Humana da Comunicação Organizacional.** In: Margarida Maria Krohling Kunsch (org.). **A Comunicação Como Fator de Humanização das Organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.p. 41-60.

STONER, James. **Administração Comunicação e Negociação.** 5.ed. São Paulo: 2006

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional.** 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

WOLF, Mauro. **Teorias das Comunicações de Massa.** 4.ed. São Paulo: WMF Martins Fontes,2009.