



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALFEU RODRIGUES MARTINS

O FLUXO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

CURITIBA/2013



ALFEU RODRIGUES MARTINS

O FLUXO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná
para obtenção do título de
Especialista em Gestão da
Qualidade.

Orientador: Prof. Roberto Cervi

O FLUXO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

RESUMO

Este artigo pretende demonstrar o fluxo da comunicação interna em uma determinada instituição denominada Realvisual, presente no mercado há mais de 20 anos. O trabalho foi elaborado a partir de uma pesquisa exploratória e estudo de caso. Foi utilizado, como instrumento de coleta de dados, observações e análise dos colaboradores e toda a equipe da empresa para verificar o fluxo da comunicação interna dentro da empresa. Os resultados obtidos por meio da análise e observações revelaram a importância dos meios de comunicação interna, porém, mostrou claramente que a Intranet é hoje um dos meios de comunicação mais eficiente na comunicação interna dentro de uma empresa.

Palavras chave: Fluxo de comunicação. Comunicação Interna. Estudo de Caso

1. INTRODUÇÃO

Globalização e comunicação são, hoje, palavras chaves. A Globalização é a interligação de todos os povos e países do mundo. O conceito de globalização surgiu em meados da década de 1980, e vem substituir conceitos como internacionalização e transnacionalização.

Dada a globalização e a comunicação, hoje as notícias são divulgadas pelos jornais, rádio, TV, e internet, em tempo real, graças a uma sofisticada tecnologia, que permite a qualquer pessoa obter conhecimento de tudo que acontece no mundo. Esse novo contexto se reflete nas empresas que passaram a valorizar a comunicação, reconhecendo, nesse processo, um diferencial competitivo.

O motivo pelo qual o trabalho será abordado com a Empresa de Saúde, se deu pelo interesse em compreender como se dá a relação entre empresa e público interno, sendo estes, médicos plantonistas de uma das unidades da organização. O estímulo em realizar esta proposta se fortaleceu a partir do momento em que a própria empresa manifestou apoio na realização deste, tendo em vista que os resultados obtidos podem vir a propor soluções para problemas já diagnosticados em comunicação pela própria empresa.

Portanto, acredita-se que este trabalho possui um cunho social, pois se constituirá em uma oportunidade do levantamento de interesses dos estudantes, empresas e profissionais de Comunicação, servindo como base para pesquisas futuras de outros acadêmicos, bem como pode se tornar um instrumento a ser

utilizado pela própria Empresa, na busca de novas opções em sua comunicação interna.

2. PROBLEMA

Como é realizado o processo de comunicação interna em uma empresa de comunicação visual?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

Compreender e identificar os processos de comunicação interna em uma empresa de comunicação visual

3.2. Objetivo Específico

- Identificar os fatores do processo de comunicação;
- Verificar como é feita a avaliação e o controle da comunicação interna;
- Identificar os canais de comunicação existentes dentro da organização;

4. REVISÃO DE LITERATURA

4.1 A Comunicação e seus processos

Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 389), a comunicação é definida como o processo através do qual as pessoas tentam compartilhar significados através da transmissão de mensagens simbólicas.

O processo de comunicação possui elementos básicos, que são o emissor, o codificador, a mensagem, o canal, o decodificador e o receptor. O feedback completa o processo de comunicação uma vez que confirma o recebimento e a compreensão da mensagem.

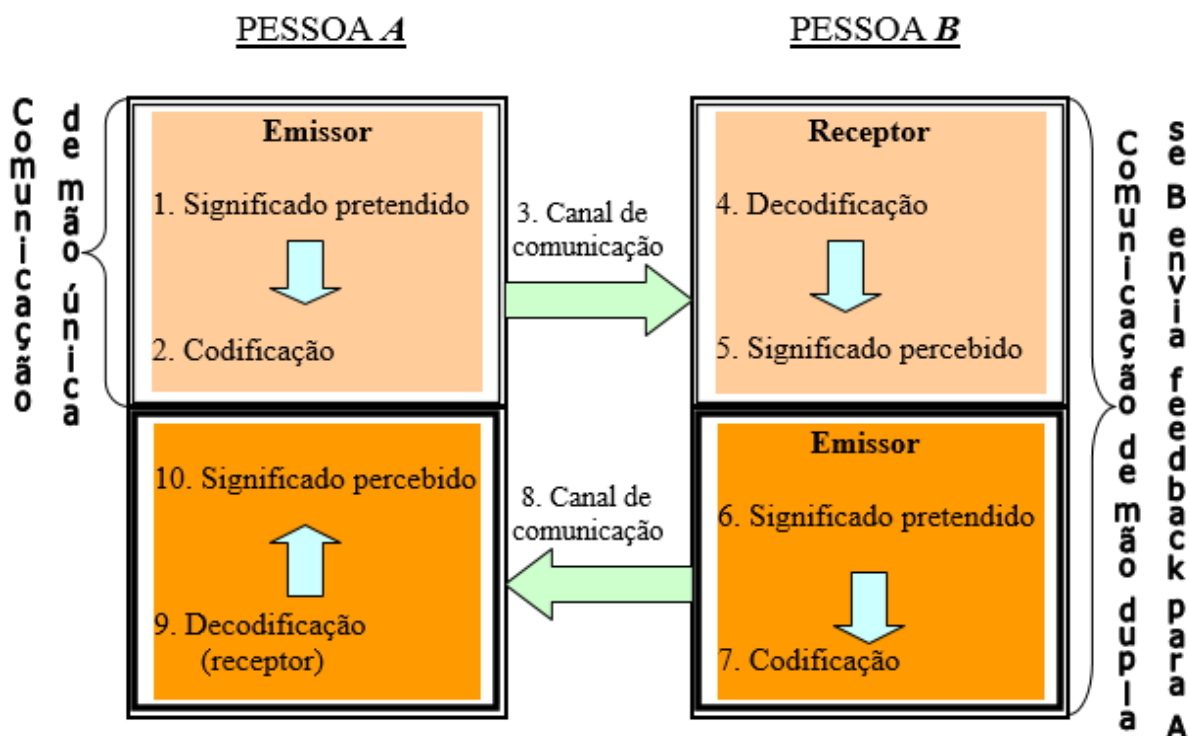
O emissor é considerado a pessoa que inicia toda a comunicação. Possui informações, idéias ou sentimentos que deseja comunicar a uma ou mais pessoas. A codificação certamente é a tradução de todo o conteúdo existente na mensagem numa série de símbolos, geralmente na forma de gestos e palavras. A mensagem é o conteúdo codificado da comunicação. Pode possuir qualquer forma, tanto que possa ser captada e compreendida por um ou mais receptores. Canal é o meio de

como a mensagem é conduzida. Decodificação é o processo decifratório da mensagem que tem como resultado a tradução e interpretação da mensagem para que faça sentido ao receptor. Receptor é a pessoa que recebe a mensagem.

Para Stoner e Freeman (1999) na maioria das comunicações organizacionais, quanto maior o *feedback*, mais eficaz tende a ser o processo de comunicação. O *feedback* é uma confirmação que a mensagem foi recebida, ocorre quando o receptor recebe a mensagem e expressa uma ação ao emissor.

O *feedback* organizacional ocorre de diversas maneiras, inclusive mediante ações. É o caso de um pedido direto de aumento da taxa de produção sendo atendido com a quebra de recorde. Além do *feedback* garantir eficácia ao processo de comunicação, é por meio dele que ocorre a comunicação de mão dupla. Nele o receptor tem a oportunidade de fazer perguntas e sugerir modificações. Segundo Bateman e Snell (1998), a verdadeira comunicação de mão dupla não só significa que o receptor fornece *feedback*, mas também que o emissor é receptivo a esse *feedback* e responde a ele.

Figura 1 - Modelo de processo de comunicação



Gil (2001) distingue informar e comunicar, como, informar é um ato unilateral, que envolve a pessoa que tem uma informação a dar, enquanto que comunicar implica tornar algo comum, fazer-se entender, provocar reações no interlocutor. É mais fácil encontrar pessoas e organizações que informam. Porém, se a informação permanece inerte, não se cria o diálogo e a comunicação não se estabelece.

4.1 Comunicação Interna

A comunicação interna, segundo Clemen (2005), ocorre quando a empresa mantém trocas de mensagens com o seu público interno. No entanto, o autor diferencia o objetivo deste processo em relação à comunicação administrativa, sendo que esta última é utilizada apenas para ordenar, solicitar e informar decisões.

A comunicação interna não pode ser algo isolado do composto da comunicação integrada e dos conjuntos das demais atividades da organização. Sua eficácia irá depender de um trabalho de equipe entre as áreas de comunicação e recursos humanos, a diretoria e todos os empregados envolvidos. (KUNSCH, 2003)

Na visão de Tavares (2009, p. 14), a comunicação interna abrange:

- A comunicação entre departamentos, órgãos, unidades etc;
- A comunicação entre pessoas dos mesmos departamentos, órgãos, unidades etc;
- A comunicação entre chefias;
- A comunicação entre funcionários e chefia direta, como supervisores e gerentes, e chefia indireta, como diretores e presidentes.

Com esta condição, entende-se que a comunicação interna também pode ser caracterizada pelo fluxo horizontal, conforme visto anteriormente. Aí, os setores trocam informações entre si, em busca de soluções administrativas.

Em termos estratégicos de marketing, o autor Chinem (2006), defende que a boa comunicação de uma empresa é um dos únicos diferenciais no mercado atual frente aos seus concorrentes:

A ferramenta das empresas da nova era é a comunicação. Vivemos em um tempo em que os quatro P's do marketing (preço, produto, ponto-de-venda e promoção) podem ser rapidamente igualados pela concorrência. Comunicar-se bem é a última vantagem competitiva. (Chinem, 2006).

Segundo Clemen (2005), esta vantagem só pode ser conquistada com a valorização do ser humano. As empresas precisam compreender que trabalham com pessoas, com as suas complexidades e necessidades. Desta forma, o autor

coloca que é importante analisar as fontes e os receptores, sendo que o primeiro precisa estar instruído a transmitir a mensagem correta, conforme os objetivos da empresa, bem como qual o impacto que esta pode ocasionar no público interno. É necessária até uma compreensão, se o que estiver relacionado ao conteúdo não vá comprometer a imagem da empresa frente ao público externo.

Segundo Kunsch (2003), o público interno é a porta voz da organização, de forma positiva ou negativa. Tudo dependerá do seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos e serviços.

4.2 Fluxos da Comunicação

As organizações, como seres vivos, estabelecem-se e mantêm-se pela comunicação. É a comunicação interna que permite a organização aprender, ter consciência de si mesma, ser adaptativa e criativa. Em outras palavras, ela dissemina o conhecimento, apóia o processo decisório, produtivo e negocial, além de orientar e motivar os funcionários. Para tanto, é preciso que se estabeleça uma comunicação interna com diversos canais e instrumentos.

O fluxo de comunicação dentro das organizações estende-se em todas as direções e sentidos, permitindo que informações, idéias e conhecimentos circulem, garantindo, assim, um desempenho coordenado.

A comunicação pode ser formal ou informal. Os canais formais são aqueles que permitem que as informações circulem pela cadeia de comando da organização segundo os fluxos indicados no organograma. Desempenham o importante papel de informar sobre os principais aspectos que regem a administração e as políticas da organização. Ao mesmo tempo, evitam ou minimizam os eventuais problemas criados pelos canais informais de comunicação.

A comunicação informal não se apresenta de maneira tão visível quanto à formal. Ela está inserida em outros tipos de estrutura que não considera a hierarquia da organização. A mais conhecida das comunicações informais tem várias designações, tais como "rádio-peão, rádio-corredor ou rádio-mexerico". Em geral propagam rumores, boatos e outras notícias alarmantes.

Os temas prediletos costumam ser remuneração, mudanças, promoções, entre outros. Os gestores devem estar sempre atentos ao que circula pela comunicação informal para poder desmentir as informações sem fundamento ou

esclarecer as informações deturpadas e os pontos obscuros.

Para Brum (2003) a informação deve descer para a base da pirâmide organizacional por dois caminhos:

1) através de canais, instrumentos e ações de Comunicação/Marketing Interno, cujo conteúdo deve ser uma preocupação corporativa; e 2) através das chefias intermediárias (diretores de áreas, gerentes, supervisores, encarregados), que são vistas pelo público interno como um canal de comunicação da empresa e que têm como desafio repassar a informação, se possível como fator de motivação.

Daí a importância de se ter gerentes que são comunicadores habilidosos, especialmente, quando precisam repassar informações e conhecimentos importantes para o desempenho das atividades. Esses gerentes intermediários estão na interseção do fluxo de comunicação vertical. Servem como ponte entre os ideais visionários do alto escalão e a realidade daqueles que atuam na linha de frente.

Geralmente são poucas as vias que movimentam as informações num fluxo ascendente. A mais evidente é a cadeia humana formada por uma pessoa que fala para outra pessoa. Para ilustrar, vamos criar um exemplo de processo de manutenção de aeronaves: o mecânico fala para o encarregado, o encarregado fala com o inspetor, o inspetor irá comunicar a engenharia, onde também poderá haver fluxo ascendente. Para que essa cadeia de comunicação funcione é preciso que todos que dela façam parte sejam bons ouvintes.

Desta forma, os superiores ao ouvirem seus subordinados devem aplicar o que chamam de “audição não-diretiva”:

O ouvinte ouve, realmente tenta entender e depois mostra ter entendido, tomando as providências quando necessário. Acima de tudo, durante um discurso oral, o ouvinte abstém-se de apartear com seus próprios pensamentos quem está falando, ou de demonstrar seu desagrado ou desaprovação quanto a suas expressões ou gestos; ele só fala para pedir esclarecimento de algum ponto. (NICHOLS e STEVENS, 2001).

O fluxo de comunicação ascendente vem sendo gradativamente desobstruído por práticas mais informais de gerenciamento e ações de comunicação interna que fazem parte das estratégias de marketing interno, dentre as quais destacamos:

- Café com o Diretor;
- Uso autorizado do bypass;
- Reuniões periódicas onde a direção responde perguntas feitas diretamente pelos funcionários;
- Programas de sugestões para que os funcionários tenham a oportunidade de apresentar sugestões, reclamações, críticas e elogios;
- Estímulo à prática de elogios por meio de atividades onde os líderes devem

distribuir elogios escritos aos funcionários, criando um campeonato de elogios dentro das unidades.

Todas essas ações provocam o feedback, permitem a aproximação das pessoas e estimulam o relacionamento saudável. Por meio delas os bloqueios emocionais podem ser reduzidos e as pessoas percebem que são importantes para a organização.

4.3 Dificuldades e Problemas na Comunicação

Diferentes valores, experiências, padrões e percepções que existe entre o emissor e o receptor de qualquer mensagem formam o quadro de dificuldades inerentes à comunicação. As pessoas devem estar sempre atentas para identificar as barreiras ou ruídos na comunicação e tomar uma atitude corretiva.

Podemos destacar algumas situações que ocorrem nas organizações e que merecem especial atenção pelas dificuldades que acarretam à comunicação. São elas: a sobrecarga de informações, o preconceito e a desconfiança.

A sobrecarga de informações é um grande problema que atinge principalmente o nível hierárquico mais elevado, permanentemente exposto à recepção de informações em excesso. Tais informações, vindas da hierarquia inferior, significam uma carga maior do que é possível suportar.

As redes informatizadas podem agravar a situação. A quantidade de mensagens recebidas diariamente por correio eletrônico supera a capacidade de absorção. Como consequência algumas mensagens ficam sem respostas, o que transmite a quem comunicou um sentimento de desprezo e desconsideração.

O preconceito é outro fator que dificulta a comunicação. A atitude intolerante e preconceituosa impede que se dê a outra pessoa uma oportunidade de falar. Pensando na maneira de ser da pessoa ou na função que desempenha, antecipa-se o que ela tem a dizer ou simplesmente a descarta. Na verdade, o preconceito funciona como um filtro que prejudica a habilidade auditiva. O receptor da mensagem refuta ou ignora o que ouve. Supor que determinadas pessoas não têm algo importante a dizer é, grande parte das vezes, um equívoco.

Ao invés de enquadrarmos as pessoas em esquemas preconcebidos, deve-se conhecê-las pelo contato pessoal e pelo diálogo aberto, reconhecendo seus valores

e ouvindo suas idéias, sugestões e críticas.

Por último destaca-se a desconfiança como fator que prejudica a comunicação. O grau de confiança que o receptor tem na mensagem depende da credibilidade atribuída ao emissor. A construção de uma atmosfera de confiança se faz mediante um bom relacionamento com as pessoas e um desempenho coerente.

Para Stoner e Freeman (1999, p. 394), “A credibilidade é o resultado de um processo de longo prazo onde a honestidade, a justiça e as boas intenções de uma pessoa são reconhecidas pelas outras.” Para que se crie condições de transparência e de justiça é preciso que todos se façam verdadeiros e transparentes, nas palavras, nos gestos, nas atitudes e nas intenções. Nada mais inadequado do que a arrogância e a pretensão de possuir sempre a melhor razão.

Sem o desenvolvimento de uma sólida relação de confiança e franqueza, não haverá comunicação ascendente, especialmente quando a parte hierarquicamente superior estiver em condições de avaliar e punir.

5. EMPRESA DE COMUNICAÇÃO VISUAL

Comunicação Visual é todo meio de comunicação expresso com a utilização de componentes visuais, como: signos, imagens, desenhos, gráficos, ou seja, tudo que pode ser visto. O termo comunicação visual é bastante abrangente e não precisa ser limitado a uma única área de estudo ou atuação, embora o termo possa ter o mesmo sentido de design gráfico.

Antes do uso do termo ‘design gráfico’ ser adotado, o termo ‘comunicação visual’ servia para determinar a área de atuação do designer gráfico (comunicador visual). Mas como alguns consideravam o termo “comunicação” muito abrangente, problema às vezes enfrentado por comunicadores sociais, o termo em inglês para projeto foi adotado. Isso foi disputado por muitos, mas a decisão foi mantida e, em se tratando de design, comunicação visual é sinônimo de design gráfico.

O uso de imagens muitas vezes torna-se mais eficaz que o uso de texto para veicular uma informação. A imagem atinge o receptor instantaneamente, enquanto o texto precisa ser lido e interpretado, dando margem a desvios de compreensão. A imagem é imediatista, o receptor só percebe que foi atingido depois que absorveu a informação.

O uso de desenhos, signos, imagens e gráficos tem como uma das principais características atribuírem particularidades à mensagem. Por exemplo, o logotipo de

uma marca famosa dispensa o uso de textos explicativos para que o receptor saiba a qual marca se refere à imagem. A propaganda utiliza muito deste recurso na divulgação das marcas em revistas, jornais e outdoors, que são meios de comunicação nos quais o receptor não dedica muito tempo a analisar tais propagandas.

Como vimos, a Comunicação Visual é muito usada na propaganda, pois exige menos tempo para veicular uma idéia do que o texto necessitaria, e como a propaganda precisa atingir rápido o público, nada mais eficaz que recursos imagéticos.

Já no vídeo, a Comunicação Visual exerce um papel majoritário, enquanto os textos ali contidos são apenas complementares. Apesar de ser uma associação entre texto falado - e às vezes até escrito - com imagens, as imagens dizem muito mais que o texto, ou seja, exprimem a idéia de maneira muito mais objetiva. Podemos tomar como exemplo o Cinema Mudo, que veiculava uma série de idéias através apenas de imagens e expressões faciais.

A Comunicação Visual está tão inserida no contexto da sociedade contemporânea que na maior parte das vezes passa despercebida, pois não somente a propaganda a utiliza, mas também elementos essenciais do funcionamento das cidades, como as placas sinalizadoras de trânsito e os semáforos, e os elementos indicativos culturais, como as cruces nos topos das igrejas, etc. Todos estes são exemplos de elementos da Comunicação Visual, chamados signos – símbolos que partem de um significante e determinam um significado sem que seja necessariamente utilizado texto verbal.

6. A EMPRESA COM FOCO NO ESTUDO

A empresa com foco no estudo é a Realvisual Comunicação Integrada.

A Realvisual atua na área de comunicação e consta com serviços nas áreas de Gráfica e Criação, Comunicação Visual, Impressão Digital, Web Site & Eventos.

No mercado desde 1990, oferece aos seus clientes soluções objetivas para a divulgação de sua marca e produto. A história da empresa se traduz em idéias, pesquisa e soluções inovadoras. Não importa o tamanho da sua empresa, do produto ou serviço a ser desenvolvido, estamos sempre a disposição para atendê-los.

Na área Gráfica e criação desenvolve cartões de visita, flyers, papelaria, banners, cartazes, logomarcas e identidade visual. Na área de Comunicação visual

oferece serviços como stand, totens, painéis, banners, fachadas, front light, back light, letras caixa, sinalização, menu Board, aplicação de adesivos e personalização de veículos. Já na área de Impressão Digital, oferece a impressão de alta resolução em grandes formatos. E, por fim, na área de Web Site & Eventos realiza a criação de sites dinâmicos de fácil manuseio com layouts modernos multi-browser, além de oferecer o desenvolvimento de lojas virtuais.

7. A COMUNICAÇÃO INTERNA DENTRO DA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO VISUAL

O funcionamento da comunicação interna da Empresa Real Visual se dá em três formas diferenciadas, na qual o setor de atendimento fica responsável pelo contato com os profissionais. Já a área de dos Profissionais possui a atribuição de relacionar-se com os superiores em geral. Outra forma de comunicação que se estabelece é a partir das diretorias (geral e técnica), sendo que há uma centralização no atendimento para o envio das informações.

Foca-se, neste primeiro momento, no setor de atendimento ao cliente, pois este é o responsável pelo público que este trabalho está analisando. O cargo no atendimento é ocupado por profissionais da área Comercial, com esta formação o setor é responsável pela gestão dos trabalhos contratados, envolvendo o atendimento das suas necessidades nas mais diversas formas.

O setor de atendimento é responsável pelo envio de todas as informações aos clientes e outros profissionais, bem como organização de das atividades entre eles. O envio destas informações e a realização destas atividades funcionam da seguinte maneira:

- E-mail: O endereço eletrônico é utilizado para o envio de informações; divulgação de produtos e serviços internos e externos; conta com o cliente e profissionais; reuniões; almoços; e eventos;
- Intranet: Área na qual são divulgados cursos, palestras e o controle de serviços e trabalhos;
- Mural: Todos os departamentos da empresa possuem uma área. Nestes departamentos há murais que são utilizados como um reforço do que foi enviado por e-mail e intranet;
- Reuniões: É realizada uma reunião mensal, para fins de discussão de novas estratégias da empresa, bem como a divulgação das atividades a serem

desenvolvidas e apresentação de propostas;

- Memorando e Circular: Estas ferramentas são entendidas pela empresa como uma só, na qual são repassadas em anexo, por e-mail, decisões da diretoria geral.
- Eventos: São realizados eventos comemorativos como festa de final de ano e de páscoa

A necessidade em manter os colaboradores munidos de informação, diariamente, é um ponto em que Lara (2003), defende como crucial, pois a transparência nas informações transmitidas, bem como a sua adequação para o público que irá recebê-la, é essencial para evitar ruídos na comunicação, ou exemplificando, as negativas fofocas. O autor afirma que ter uma boa comunicação na empresa é reflexo de um bom desenvolvimento do trabalho da alta-administração.

É importante salientar que o público que é tratado neste trabalho é de fundamental importância para a empresa, pois além de serem peças fundamentais na prestação de serviço, possuem também poder nas tomadas de decisões. Desta forma, identifica-se que este público necessita de uma atenção especial, pois não se caracteriza e identifica-se como colaboradores. No entanto, pode-se compreender que a relação alta-administração e público interno continuam as mesmas, não sendo alterados os rumos deste trabalho.

8. METODOLOGIA

Essa pesquisa caracteriza-se do tipo bibliográfica (onde são estudados livros, revistas, fichários e sites), de campo (onde se recolhe os dados *in natura*, como percebidos pelo pesquisador), quantitativa (onde se considera que tudo pode ser trazido em números, opiniões e informações para classificá-las); descritivas (onde visa descrever as características de determinada população ou fenômeno); exploratória (que visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou construir hipóteses).

Segundo Gil (2002), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas e ações, propondo encontrar dessa forma a solução para um problema, que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos.

8.1 Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo foi obtida através de observações e análises no processo de comunicação dentro da empresa.

Todo o processo dentro na empresa ocorreu durante os últimos meses, criando uma visão crítica e detalhista sobre os processos de comunicação.

O objetivo da pesquisa busca obter informações relacionadas à comunicação interna da empresa Realvisual.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Comunicação Interna é hoje nas empresas decisiva para o aumento da produtividade dos colaboradores. Para tanto é necessário que as empresas possuam meios de comunicação que conduzam as informações organizacionais de forma clara e objetiva aos seus funcionários.

Para avaliar de como é feita a comunicação interna na empresa foi realizada análises, observações e discussão com colabores. O meio de comunicação que se mostrou mais eficaz foi à intranet. Isto se deve ao fato de que com o aumento da tecnologia a intranet se tornou o meio mais rápido e fácil de divulgar uma informação, além de possibilitar uma constante atualização e de possuir grande espaço para o armazenamento.

Concluindo, pode-se notar que todos os meios de comunicação são de extrema importância para o bom andamento e sucesso do processo comunicativo da organização, pois as informações devem chegar a diferentes públicos, e para isso a empresa precisa contar com a eficácia de todos os seus veículos de comunicação, para que a informação chegue clara e objetivamente aos seus colaboradores sem distorções.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing**: Estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade. Porto Alegre: Ortis, 1994.

CHINEM, Rivaldo. **Comunicação empresarial**: teoria e o dia a dia das assessorias de comunicação. São Paulo, SP: Horizonte, c2006.

CLEMEN, Paulo. **Como implementar uma área de Comunicação Interna**: nós, as pessoas, fazemos a diferença. Rio de Janeiro: Mauad, 2005

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4^a. ad. São Paulo: Atlas S/A, 2002

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4.ed. São Paulo, SP: Summus, 2003.

LARA, Maurício. **As sete portas da Comunicação Pública**: como enfrentar os desafios de uma assessoria. Belo Horizonte: Gutenberg, 2003.

NICHOLS, Ralph e STEVENS, Leonard A. **Ouvir as pessoas**. In: Comunicação nas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

STONER, James A. F. & FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação**: integrando teoria e prática. 2. ed., rev. ampl São Paulo, SP: Atlas, 2009.