

Comunicação interna: sistematização metodológica para mensuração de resultados em organizações

Monica Franchi Carniello¹
Moacir José dos Santos²

Resumo

O papel da comunicação interna se evidencia no contexto contemporâneo, no qual as organizações tendem a ser mais complexas pela necessidade de dialogar em âmbito global, independente do seu foco de atuação. Os diálogos funcionários-empresa e funcionários-funcionários caracterizam a comunicação interna, uma das vertentes da comunicação empresarial. O objetivo do artigo é sistematizar os aspectos relevantes a considerar nos processos de avaliação da comunicação interna de organizações. A pesquisa caracteriza-se como exploratória, com delineamento bibliográfico. Os resultados sistematizam aspectos essenciais na avaliação da comunicação interna, dentre os quais destacam-se o acesso à informação, a adequação da mensagem, a clara formalização dos canais de comunicação e a credibilidade dos públicos na comunicação interna.

Recebimento: 13/9/2013 - Aceite: 7/11/2013

¹ Doutora em Comunicação e Semiótica (PUC SP), professora-pesquisadora do Programa de Mestrado em Planejamento e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté, Taubaté, SP, Brasil; Pesquisadora bolsista da FUNADESP- Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular, para desenvolvimento do projeto de pesquisa "Mídias sociais: tendências e desafios da comunicação em rede" (nº projeto: 5500264). E-mail: monicafcarniello@gmail.com

² Doutor em História (UNESP), professor-pesquisador do Programa de Mestrado em Planejamento e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté, Rua Expedicionário Ernesto Pereira, Centro, Taubaté, SP, Brasil; professor do Módulo Centro Universitário, Caraguatatuba, SP, Brasil E-mail: santos.mj@ig.com.br

Palavras-chave: comunicação empresarial; comunicação interna; método de avaliação

Internal communication: methodology systematization for measurement of results in organizations

Abstract

The role of internal communication is evident in the contemporary context in which organizations tend to be more complex by the need to engage globally, independent company focused acting. The dialogues-company officials and employees-employees characterize internal communication, one of the aspects of business communication. The aim of this paper is to systematize the relevant aspects to consider in the assessment of internal communication organizations. The research is characterized as exploratory, with bibliographic approach. The results systematize key aspects in the evaluation of internal communication, among which is access to information, the appropriateness of the message, the clear formalization of communication channels and the credibility of the public in internal communication.

Keywords: business communication; internal communication; evaluation method

Introdução

Em um ambiente marcado por fluxos de comunicação em redes, viabilizados pela tecnologia digital, as organizações tornam-se, inevitavelmente, mais expostas. A facilidade de acesso à informação, potencializado pela Internet, permite que indivíduos busquem referência sobre empresas, produtos, serviços e pessoas antes mesmo de estabelecer qualquer relacionamento com as organizações. Essa facilidade de acesso à informação se aplica a todas as vertentes da comunicação empresarial, inclusive ao ambiente interno da empresa, impactando nos processos de comunicação interna. Funcionários, que integram os *stakeholders* da organização, possuem meios para estabelecer conversas constantes; as informações corporativas podem ser confrontadas com as informações não oficiais disponíveis nas mídias sociais; as ferramentas de comunicação possibilitam o diálogo direto entre funcionários e clientes, fazendo com que informações internas da empresa atinjam outros públicos.

O papel da comunicação interna se evidencia no contexto contemporâneo, no qual as organizações tendem a ser mais complexas pela necessidade de dialogar em âmbito global, independente do seu foco de atuação. Uma empresa local, ao optar por estabelecer comunicação com seus públicos por meio da Internet, passa a ser visível globalmente. Outro aspecto a ser considerado são os públicos, que são marcados pela diversidade, mas que também são compostos por grupos habituados a lidar com um sistema midiático sofisticado e a receber e produzir informações, inclusive o público interno.

Nesse contexto, a comunicação interna se destaca em função de vários fatores: a multiplicidade dos meios de comunicação; a velocidade de fluxos de informação decorrente do contexto midiático; a consolidação da gestão de pessoas como área estratégica das organizações; o reconhecimento da informação como ativo intangível das organizações, com ênfase na gestão do conhecimento; os inerentes conflitos decorrentes das relações de poder nas organizações.

Dessa forma, avaliar a comunicação interna em ambientes organizacionais torna-se uma tarefa complexa. O artigo se concentra na discussão de métodos de avaliação da comunicação interna nas organizações, defendendo a necessidade de uma mensuração assertiva que supere a geração de indicadores generalistas e, por vezes, protocolares. Destaca-se que é comum o fato de inserir a avaliação da comunicação interna nas pesquisas de clima organizacional. Sem negar a relação direta entre a comunicação interna e clima organizacional, estendendo essa relação para a cultura organizacional, os autores posicionam-se a favor de

processos de avaliação direcionados exclusivamente para avaliação da comunicação, visto que a complexidade dos processos demanda uma pesquisa em profundidade para que haja dados confiáveis e assertivos para a tomada de decisão estratégica.

O objetivo do artigo é sistematizar os aspectos relevantes a considerar nos processos de avaliação da comunicação interna de organizações.

A comunicação interna no contexto da comunicação organizacional

Kunsck (2003) compreende a comunicação organizacional como o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. Identificam-se as seguintes vertentes na comunicação organizacional: comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa (LUPETTI, 2007), que juntas permitem estabelecer diálogo constante com todos os públicos da empresa, em uma perspectiva de superação da perspectiva tática da comunicação para a perspectiva estratégica, visão que tem se consolidado nas últimas décadas. Essa mudança paradigmática converge com a profunda alteração do cenário midiático que, ao viabilizar a troca intensa e instantânea de informações, evidencia a informação como um ativo intangível das organizações. Bueno (2003, p.16) afirma que

Uma série de fatores tem concorrido para alterar o perfil tradicional da comunicação empresarial, que se aproxima rapidamente de um novo paradigma. Fundamental, ela se coloca como estratégica e como vital para o processo de tomada de decisões, ocupando paulatinamente, posição destacada no organograma das organizações.

As comunicações interna e administrativa são as vertentes menos visíveis da comunicação organizacional, e que por vezes são postas em segundo plano em relação à comunicação mercadológica, reforçando uma perspectiva imediatista das organizações. Cabe ressaltar que a comunicação administrativa “abrange todos os assuntos relacionados ao cotidiano da administração, ou seja, é ela quem se relaciona com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal, que permitem o funcionamento do sistema organizacional” (LUPETTI, 2007, p. 20), o que a faz essencial para o bom andamento dos processos cotidianos das empresas.

Já a comunicação interna "tem como finalidade propiciar meios para promover a integração entre eles [departamentos/ funcionários], compatibilizando os interesses dos funcionários aos da empresa". (LUPETTI, 2007, p. 20). Evidencia-se a complexidade da comunicação interna pois sua finalidade é estabelecer diálogo entre partes que, por essência, são conflitantes, pois as relações de poder e os conflitos de classe são constitutivos das organizações.

As abordagens da comunicação interna são múltiplas. A perspectiva funcionalista reforça a compreensão dos fluxos de comunicação como transmissores de informação (CABRAL, 2004), conceito favorável para o exercício de uma comunicação vertical, linear. Com premissa tecnicista, esse modelo, ainda que perdure em algumas organizações, conflita com as possibilidades do sistema midiático contemporâneo.

Nas abordagens que tradicionalmente dominam no âmbito da comunicação empresarial, o objetivo primordial da empresa é buscar a melhor mensagem e o melhor meio para estabelecer contatos com os públicos-alvo, visando mudar modos de pensar, influenciar decisões, modificar os subordinados para o alcance dos objetivos organizacionais, anunciar eventos, vender alguma coisa e eliminar conflitos. (CARDOSO, 2006, p.1127)

Ao superar a perspectiva funcionalista, a incorporação do diálogo nos processos de comunicação interna torna-se uma necessidade para viabilizar o uso estratégico da comunicação interna. Permitindo o diálogo, as tensões próprias das relações de poder que são inerentes ao ambiente de trabalho podem ser manifestadas, em vez de coibidas, o que resulta em desdobramentos ao invés de anulações forçadas.

Baldissera (2000) também compreende a comunicação interna como um diálogo, como um processo que visa ao equilíbrio entre os interesses da organização e dos públicos envolvidos. Para o autor, "comunicação é criar vínculos" (BALDISERA, 2000, p.20), é um jogo de relações interativas.

Dessa forma, a comunicação interna assume o papel intermediador e gerenciador do conflito, superando a perspectiva da comunicação *top down* da corporação para o funcionário. "À medida que as empresas continuam a se concentrar e estruturar seus esforços em comunicação, um desafio adicional será garantir que os funcionários acreditem na sinceridade das comunicações que estão recebendo" (ARGENTI, 2006, p. 171).

Ao entender a comunicação interna como intermediadora do conflito, e não ferramenta de dominação, esta é elevada à posição de uma

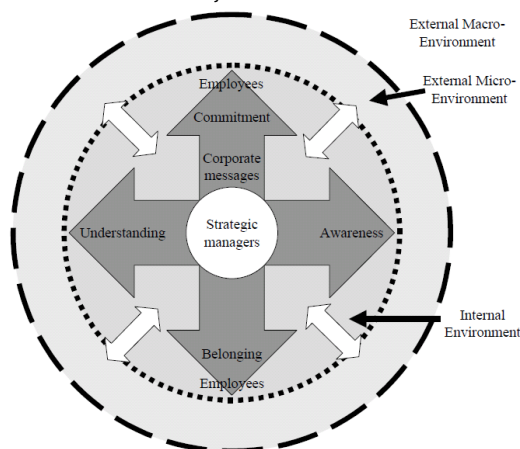
atividade gerencial de fato (KUNSCH, 2003), e não apenas técnica. O propósito não é apenas instrumentalizar os funcionários com informação para que eles possam realizar suas atividades, e sim tornar-se uma ferramenta para a cooperação, participação e negociação de interesses. Argenti (2006) afirma que gerar o diálogo significa uma comunicação interna eficaz. Para tal, é fundamental que os canais de comunicação sejam instituídos e institucionalizados. Os instrumentos, para tal, são variados, entre eles: vídeos institucionais e de produtos; manuais técnicos e educativos, jornais internos, cartazes, reuniões, rádio interna, intranet, entre outros (BRUM, 1998).

Ao associar a comunicação interna à estratégia da empresa, faz-se necessário pontuar os elementos que são fundamentais para se alinhar a estratégia de comunicação à estratégia macro da empresa. A base fundamental do desenho da comunicação estratégica de comunicação está no delineamento dos objetivos e, conseqüentemente, nas respostas que precisam ser obtidas nos diversos públicos.

Para viabilizar um projeto de comunicação estratégica, faz-se necessário a alocação de recursos pela organização, que incluem verba, recursos humanos e tempo (ARGENTI, 2006). Percebe-se que a implementação da comunicação como uma área estratégica de uma organização exige, primeiramente, uma compreensão conceitual da área, evitando tratar a comunicação com propósito essencialmente tático, funcionalista, e, posteriormente, a alocação de recursos da empresa.

A Figura 1 apresenta o processo de comunicação interna

Figura 1: Processo de Comunicação Interna



Fonte: WELCH; JACKSON, 2007, p. 186

Observa-se na Figura 1 que o fluxo de comunicação interna, apesar de estar focado no ambiente interno, estabelece relação com os micro e macro ambientes, colocação pertinente especialmente no contexto da comunicação digital, no qual há circulação intensa de informações em sistema de rede.

Para implementação de um processo de comunicação interna estratégica, faz-se necessário focar no processo, e não nos meios; focar no conteúdo, e não na divulgação; focar nos públicos, e não nas unidades. Tais premissas representam uma cultura de comunicação interna que estabelece o diálogo na organização, por meio do qual serão estabelecidos os conflitos, as relações de poder, a troca de conhecimento. A comunicação interna compreende tanto a produção quanto o compartilhamento de sentidos em uma perspectiva processual (CHUNG E MEGGINSON, 1986, p. 204), que se manifesta por meio de uma materialidade simbólica de produção de discursos e situado em contextos específicos.

Método

A pesquisa caracteriza-se como exploratória. Delineia-se como pesquisa bibliográfica. Ao sistematizar os aspectos a considerar em uma avaliação interna, a partir de base teórico-conceitual, espera-se que os resultados desse texto sejam uma fonte de referência para a adequação metodológica de instrumentos de coleta de dados para pesquisas aplicadas que visem diagnosticar os processos de comunicação interna nas organizações. A propositura foi fundamentada na revisão bibliográfica.

Resultados e discussão

A partir da conceituação de comunicação interna abordada na revisão de literatura, é apresentado o Quadro 1, que sistematiza as dimensões a serem consideradas nos processos de avaliação de comunicação interna. Trata-se de uma propositura dos autores para guiar a elaboração de instrumentos de coleta de dados para avaliação de fluxos de comunicação interna em organizações. Propõe-se as dimensões a considerar, e não o instrumento em si, por considerar necessária a adaptação para cada caso específico, tornando a proposição de um instrumento de coleta de dados único limitador, e não norteador, a que se propõe esse artigo.

Quadro 1: Dimensões de avaliação da comunicação interna em organizações

Dimensão	Objetivo
Perfil dos funcionários	Identificar o perfil dos distintos públicos da organização
Acesso à informação	Identificar como cada público acessa a informação
Conhecimento de missão, visão e valores	Identificar o nível de conhecimento de missão, visão e valores
Divulgação das normas e diretrizes, regulamentos	Verificar o conhecimento dos processos e normativos da organização
Divulgação de objetivos e metas	Verificar se há clareza entre os funcionários em relação aos objetivos e metas gerais da empresa e dos departamentos/unidades
Divulgação de resultados	Verificar se os resultados da empresa e departamentos/ unidades são divulgados periodicamente aos funcionários
Imagem da empresa perante os públicos	Avaliação da imagem perante os públicos
Atitude do público perante a empresa	Verificação de como cada público interno se relaciona com a organização
Fontes de informação	Quem são os responsáveis pelos fluxos de informação
Suficiência das informações para desempenho do trabalho	Verificação das informações recebidas e sua relação como as atividades cotidianas
Coerência das informações recebidas de fontes diversas	Confronto entre as informações de fontes distintas
Comunicação informal: força dos boatos	Avaliar o peso da comunicação informal nos processos de comunicação interna
Timing das informações	Velocidade das informações
Assuntos de interesse	Diagnosticar os assuntos de interesse dos públicos distintos
Acesso a informações de outras unidades	Diagnosticar o fluxo de informações entre as unidades
Adequação dos canais	Avaliar a adequação dos canais escolhidos
Eficiência dos meios	Avaliar a eficiência dos meios para cada público
Avaliação dos veículos: conteúdo, acesso, compreensão, layout	Avaliar o conjunto de variáveis que interferem na compreensão da mensagem
Conhecimento das ferramentas (email, intranet, outras)	Avaliar o domínio de utilização de ferramentas específicas por parte dos

	distintos públicos
Utilidade das informações recebidas	Avaliar a utilização das informações recebidas pelos diversos públicos
Destino do repasse de ideias dos funcionários	Avaliar o destino e aproveitamento das ideias comunicadas
Sugestões para a comunicação	Sistematizar as ideias e sugestões dos funcionários
Disponibilidade de dados de interesse dos públicos	Identificar se as informações demandadas pelos públicos são disponibilizadas
Clareza da função organizacional dos veículos	Verificar se os públicos identificam e compreendem a função de cada veículo organizacional
Investimentos em comunicação interna	Verificar se os investimentos em comunicação interna são suficientes
Cumprimento da promessa	Identificar se as promessas da empresa são cumpridas, sob a perspectiva dos públicos
Capacidade de atender às solicitações de informação de outros departamentos/ recebimento de informações	Identificar se há troca/ fluxo de informações entre os departamentos
Confiança na comunicação empresarial	Avaliar a credibilidade da comunicação interna perante os públicos
Feedback	Avaliar o retorno dado pela organização às demandas dos funcionários
Participação da diretoria na comunicação interna	Identificar o envolvimento da alta direção nos processos de comunicação interna

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013.

A primeira dimensão sugerida - identificação do perfil dos funcionários - é fundamental ao se tomar como premissa o fato de que uma organização possui vários públicos internos. Bueno (s/d,s/p) afirma que "há diferenças significativas entre as pessoas que participam do ambiente interno das organizações e, ao se propor produtos, ações e estratégias para interagir com elas, é fundamental ter esse fato em mente". A caracterização dos públicos permite o cruzamento de dados da pesquisa, e maneira a identificar os fluxos, eficácia e demandas de comunicação interna de cada público. As variáveis de segmentação de público interno devem ser determinadas em cada caso, no entanto é frequente o uso das seguintes variáveis: cargo/ função (segmentação hierárquica); unidade/ departamento (segmentação geográfica); tempo de trabalho na organização; grau de

instrução formal. Em casos específicos, quando pertinente, podem ser consideradas relações de gênero e faixa etária.

A dimensão acesso à informação visa identificar se as informações chegam a seus respectivos públicos, partindo da ideia que a informação é um ativo intangível fundamental para o bom desempenho do trabalho. Além disso, o funcionário que se sente informado também tende a se sentir incluído e respeitado pela organização.

Ao identificar o nível de conhecimento de missão, visão e valores, toma-se por referência a ideia de que a comunicação interna deve ter perspectiva estratégica, como defende Bueno (2003). O funcionário deve compreender o modelo de negócio da organização, para que esteja apto a compreender a sua atividade dentro de um contexto mais amplo.

Já a avaliação das normas, diretrizes e regulamentos permite compreender se o funcionário tem conhecimento dos processos a serem realizados, fundamental para a rotina de trabalho das organizações.

Ao se avaliar as dimensões divulgação de objetivos e metas e divulgação de resultados, também parte-se da premissa estratégica da comunicação interna. Ao se pontuar com clareza os objetivos e metas globais e setoriais, parâmetros para futuras avaliações e revisões são estabelecidos.

Diagnosticar a imagem da empresa perante os públicos internos é fundamental em uma pesquisa de comunicação interna. Parte-se da ideia de que as imagens de uma organização são múltiplas e se estabelecem no campo da recepção. Argenti (2006, p.81) define imagem como "a organização sob o ponto de vista de seus diferentes públicos". Compreender como cada público enxerga a organização é uma informação essencial para delinear uma política de comunicação interna. Essa imagem percebida tem relação com a atitude do público perante a organização, outra dimensão sugerida para avaliação. Como exemplo, determinado grupo de funcionários pode compreender a organização como meio de sobrevivência e outro como realização profissional, duas situações extremas que podem coexistir em uma organização. Um terceiro grupo pode compreender a empresa a partir de uma perspectiva paternalista, que já se caracteriza como outra atitude distinta.

A dimensão fontes de informação visa identificar por meio de quais canais cada um dos públicos estudados tem acesso às informações recebidas. Com esse diagnóstico torna-se possível identificar o peso que os canais formais e informais tem na distribuição de informações, além de mapear quais canais alcançam quais públicos, estabelecendo um parâmetro para verificar se o que foi estabelecido no planejamento de comunicação interna de fato se concretizou. "Nas formais a mensagem é enviada,

transmitida e recebida por meio de um padrão de autoridade determinado pela hierarquia da empresa comumente denominada cadeia de comando" (SILVA; NASCIMENTO; NOGUEIRA, 2007, p.4-5). " Já as informais ocorrem fora dos canais formais de comunicação e por meio de formato oral ou escrito" (SILVA; NASCIMENTO; NOGUEIRA, 2007, p.5). Tal diagnóstico permite ajustes para melhor dimensionamento e direcionamento dos canais. É um detalhamento da dimensão acesso à informação.

Na dimensão suficiência das informações para desempenho do trabalho, verifica-se se as informações recebidas são de fato suficientes para o desempenho cotidiano. Em uma organização a forma e o registro das informações são fatores importantes para o fluxo de comunicação interna. Segundo Torres e Neves (2008, s/p)

Sem a informação adequada, é muito difícil a estruturação dos processos de negócio da empresa, das pessoas e da tecnologia da informação, de forma a atender às demandas do mercado. Sem informação, os processos organizacionais são executados de forma subjetiva, sem um desejável alinhamento à realidade, comprometendo, conseqüentemente, a produtividade e a competitividade da empresa.

Ao se avaliar a coerência das informações recebidas de fontes diversas, torna-se possível confrontar as informações, o que é um fato revelador da eficácia do planejamento de comunicação interna estabelecido, de maneira a evitar sobreposições e inconsistências, que geralmente geram falta de credibilidade dos públicos.

Conforme já abordado, a comunicação informal compõe os processos comunicacionais das organizações. Quando faltam canais e processos formalizados de comunicação a comunicação informal tende a adquirir contornos indesejáveis para a organização, pois as pessoas vão estabelecer soluções pessoais e subjetivas de sanar lacunas. Deve haver um espaço para a comunicação informal, pois ela é inerente às organizações, no entanto esta não pode ser uma medida paliativa para suprir falhas dos processos formais de comunicação das organizações.

Em relação ao *timing* das informações, ressalta-se que no ambiente midiático contemporâneo a velocidade dos fluxos de informação é intensa, o que faz com que muitas informações cheguem por outros canais, alguns externos à empresa, antes da manifestação oficial da organização. Não há outra solução do que manter a agilidade das informações, e para isso o uso de mídias sociais é fundamental, pois permite maior agilidade em relação aos outros meios.

Para romper com uma perspectiva *top down* de comunicação (ARGENTI, 2006), sugere-se a dimensão nomeada assuntos de interesse, com o intuito de diagnosticar possíveis pautas e assuntos a serem tratados nos canais de comunicação. Tal posicionamento é reforçado na dimensão sugestões para a comunicação, que amplia o diálogo para além do conteúdo, abrindo possibilidades para sugestões de formatos, canais, veículos que possam ser implementados na organização.

Em relação aos canais, é sugerido um conjunto de dimensões que avalia desde a adequação de determinado canal ao tipo de informação produzida, quanto às variáveis que compõem a produção de mensagens, como adequação de linguagem, *layout*, compreensão do conteúdo, que em sua totalidade atribuem a eficiência ao veículo. Como elemento fundamental para a efetivação dos fluxos de comunicação o conhecimento do uso das ferramentas de comunicação por parte dos usuários é fundamental, principalmente no que tange aos meios que permitem interatividade.

A percepção de que há investimento por parte da empresa na comunicação interna é outro fator importante, pois lhe atribui valor e pode interferir na credibilidade da comunicação, outro fator avaliado. Se a empresa faz promessas em relação à comunicação e não as cumpre tende a haver uma descrença em relação aos processos comunicacionais, assim como se não há *feedback* para as demandas por parte da organização, o que descaracteriza o diálogo sinalizado por Baldissera (2000). Para reforçar essa perspectiva de diálogo, a dimensão envolvimento da diretoria com os processos de comunicação interna é fundamental, para que a mesma não seja compreendida apenas como uma ferramenta funcional, e sim um fluxo de diálogo para negociação de interesses, intermediação de conflitos e busca de soluções, inerente ao ambiente empresarial.

As dimensões sugeridas se situam como uma diretriz para as pesquisas de comunicação interna em organizações, ressaltando a necessidade de diagnósticos precisos e assertivos para a melhoria dos processos.

Considerações finais

O objetivo do artigo foi sistematizar os aspectos relevantes a considerar nos processos de avaliação da comunicação interna de organizações. Ao se apresentar um conjunto de dimensões referenciais para guiar pesquisas de comunicação interna nas organizações, ressalta-se a importância dessa vertente da comunicação no campo da comunicação empresarial.

Observa-se, nas dimensões apresentadas, que busca-se uma avaliação completa que considera os diversos públicos, que permite o mapeamento dos fluxos de comunicação, que identifica as especificidades de cada público, que sinaliza para a comunicação interna compreendida como diálogo, e não como mera distribuição de informações.

Recomenda-se, para pesquisas futuras, a realização de pesquisas de aplicação do método proposto em casos específicos, para validação da propositura apresentada.

Referências

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Ed. da Unisinos, 2000.

BUENO, Wilson da C. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Interna**. S/d. **RP-Bahia**. Disponível em: <<http://www.rp-bahia.com.br/colunistas/wilbueno.htm>> Acesso em: 20 jul. 2013

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing Como Estratégia de Gestão. Encante seu Cliente Interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

KUNSCCK, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas**. São Paulo: Summus, 2003.

CABRAL, Valéria Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática V.1 n1 **Organicom**, 2004. . Disponível em: <<http://200.144.189.42/ojs/index.php/organicom/article/viewFile/5716/5174>> Acesso em: 04 maio 2012.

CARDOSO , Onésimo de Oliveira **Comunicação Empresarial Versus Comunicação Organizacional** **RAP** Rio de Janeiro 40(6) :1123-44, Nov. /Dez. 2006. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>> Acesso em: 04 maio 2012.

CHUNG, K.H. and MEGGINSON, L.C. **Organizational behavior: developing managerial skills**. New York: Harper and Row, 1986.

FIÚZA, Maria Sílvia Santos; KILIMNIK, Zélia Miranda. **Indicadores de mensuração da qualidade de comunicação - estudo de caso em instituição de**

ensino superior. **Revista Administração On Line - FECAP** - Vol.5, n. 2, p 1-20 abril/maio/junho 2004. Disponível em: <www.fecap.br/adm_online/art0502/art5021.pdf>. Acesso em: 15 mar 2013.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

SILVA, Sandra Sereide Ferreira da; NASCIMENTO, Taciana da Costa Cardoso; NOGUEIRA, Viviane Barreto. Diagnóstico da comunicação interna e desenvolvimento de um plano integrado de comunicação empresarial - pice no hospital regional de Picuí-PB. **QUALIT@S Revista Eletrônica**.v6.n, 2007. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/95/76>>. Acesso em 23 jul. 2013.

SOARES, Wilma Leila Matos; CARNIELLO, Monica Franchi. O uso de ferramentas de comunicação interna: estudo de caso no Banpará. **Comunicação & Inovação, São Caetano do Sul**, v. 11, n. 21:(24-32) jul-dez 2010. Disponível em: <http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/1177/890>. Acesso em 23 jul. 2013.

TORRES, Roger Faleiro; NENES, Jorge Tadeu de Ramos. Gestão estratégica da informação: estudo de caso em uma prestadora de serviços de tecnologia da informação. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação** - v.9 n.1 fev/08. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/fev08/Art_04.htm>. Acesso em 26 abr. 2013.

WELCH, Mary; JACKSON, Paul R. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. **Corporate Communications: An International Journal**. Vol. 12, n. 2, 2007. Disponível em: <www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1602910> Acesso em 26 abr. 2013.