

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:
Um instrumento de influência no cotidiano das organizações**

Flávia Aparecida Rodrigues Gonçalves

Jéssica Lorrane Silva de Oliveira Lima

José Calixto de Souza Pires

RESUMO: A comunicação organizacional é um processo de transferência de ideias e informações de uma pessoa para outra e tem como objetivo nas organizações a formação e aperfeiçoamento entre um departamento e outro, tendo de ser praticada com consciência para alcançar as metas e gerar os resultados pretendidos. A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar a comunicação organizacional como um instrumento de influência no cotidiano das organizações, cujos objetivos específicos são conhecer os aspectos teóricos da comunicação organizacional, avaliar a importância da comunicação organizacional para as empresas, levantar os pontos positivos e negativos da comunicação organizacional e analisar a influência da comunicação organizacional no cotidiano das empresas. Como metodologia, utilizou-se a pesquisa bibliográfica. Os resultados demonstram que, para se obter sucesso nas organizações é preciso que o emissor e o receptor tenham um adequado entendimento da mensagem transmitida e a recebida. Quando a comunicação não é divulgada de forma adequada, podem causar transtornos, comprometer a produtividade e gerar perda de tempo, por não se ter uma informação ou por não saber o que fazer ou como fazer. Assim, as dificuldades encontradas na comunicação organizacional podem ser percebidas no ato da comunicação e serem esclarecidas.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação organizacional. Influência. Cotidiano das organizações.

1 INTRODUÇÃO

A comunicação surgiu desde a época dos homens primitivos. Pode-se observar que o modo de transmitir uma mensagem continua o mesmo, o que mudaram são as formas por elas transmitidas; os processos transmitidos e recebidos por uma mensagem. Este processo está em eterna transição, devido às modificações na forma de se comunicar.

Desde o princípio, a comunicação foi essencial, para as organizações e uma ferramenta complementar e de desenvolvimento para a sociedade. Porém, com a globalização, gerando cada vez mais novas fontes de competição, com o aumento da imprevisibilidade do mercado e novas informações; as organizações entenderam que uma boa comunicação seria um dos

principais fatores para se obter sucesso em uma organização e trazer bons resultados para sobreviver às novas demandas e exigências do mercado.

A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar a Comunicação Organizacional como um instrumento de influência no cotidiano das organizações, e como objetivos específicos, conhecer os aspectos teóricos da Comunicação Organizacional, avaliar a importância da Comunicação Organizacional para as empresas, levantar os pontos positivos e negativos da Comunicação Organizacional e analisar a influência da comunicação organizacional no cotidiano das empresas.

Este trabalho tem por finalidade abordar o impacto da Comunicação Organizacional no cotidiano das organizações. Sendo uma ferramenta essencial ao bom gerenciamento das pessoas.

Este estudo está estruturado em três partes, sendo que a primeira trata-se da introdução onde se procura introduzir o leitor ao assunto abordado, levando o mesmo a entender o que encontrará no trabalho em termos do tema pesquisado.

A segunda trata-se da fundamentação teórica, onde se procura abordar o contexto histórico da comunicação, a definição de comunicação, o processo de comunicação, o processo de comunicação nas organizações, o que é Comunicação Organizacional, a caracterização de Comunicação Organizacional, os instrumentos de Comunicação Organizacional, a Comunicação Organizacional como estratégia de negócios, a Comunicação Organizacional como ferramenta estratégica competitiva e, por fim, a influência direta no cotidiano das organizações.

E a terceira parte abordará as considerações finais, ao responder se os objetivos gerais e específicos foram alcançados, dar uma resposta ao problema de pesquisa, apresentar e discutir os principais resultados obtidos com relação à pesquisa.

Sendo assim, esta pesquisa é fundamental para as organizações, pois para obterem sucesso é necessária uma comunicação eficaz. Isto porque, quando mal interpretada, poderão ocorrer prejuízos, assim como constrangimento pessoal e organizacional. Desse modo, esta pesquisa destaca a importância da comunicação como ferramenta estratégica para o crescimento e desenvolvimento empresarial, refletindo diretamente nos resultados da organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Contexto Histórico da Comunicação

Desde o princípio, a comunicação foi de grande importância, sendo uma ferramenta complementar e de desenvolvimento para a sociedade. As datas do surgimento da comunicação são presumidas, mas de fato sempre existiu. E desde então vêm acompanhando a evolução do homem.

Surgiu na época dos homens primitivos, ao se comunicarem por meio de gritos, desenhos nas rochas, gesticulações e enfim.

Segundo Vincentino e Dorigo (2002) para uma melhor compreensão da comunicação dividiu-se em pré-história e história, sendo:

Pré História, data de aproximadamente 500.000 a.C., anterior à invenção da escrita. Subdividida em:

- Paleolítico e Mesolítico de 500.000 a.C. á 18.000 a.C.: Neste período, o homem começa a desenvolver a linguagem para se comunicar, através de desenhos feitos em cavernas ou pedras.
- Neolítico de 18.000 a.C. à 5.000 a.C.: A comunicação passou a ser realizada, por meio da técnica de gravar os acontecimentos diários em ossos, madeiras e pedras.
- Idade dos metais de 5.000 a.C.: As civilizações se transformam em centros urbanos, o homem começa a utilizar ferro, cobre e bronze, porém os meios de comunicação continuam os mesmos.

Com o passar do tempo foi-se adquirindo formas claras e objetivas facilitando assim o processo de comunicação.

Ocorre com o fim da Idade dos Metais por volta de 4.000 a.C. a transição da Pré-história para a História. Nesta Era todos os acontecimentos estão datados (VICENTINO; DORIGO, 2002). Dessa forma, tornava-se possível o acesso a informações sobre os povos que existiram.

Percebe-se que houve um grande avanço no processo comunicativo com o surgimento da escrita, tornando a informação acessível a um número cada vez maior de pessoas.

Segundo Neto e Tasinafo (2006), em 59 a.C surge o jornal, para trazer informações sociais e políticas, o qual segue até hoje.

Por volta de 1900 foi criado o rádio com intuito de propagar as ideias com a velocidade superior ao jornal.

O próximo passo foi a invenção da televisão em 1924.

Com a Era da tecnologia surge o computador criado em 1943, até o momento, está em constante inovação.

2.2 Definindo Comunicação

A comunicação é, popularmente, definida como a troca de informações entre um transmissor e um receptor. É um processo pelo qual as pessoas tentam se inter-relacionarem buscando conhecimento entre os indivíduos envolvidos e esta é a forma pela qual conduzem as suas vidas.

Para Chiavenato (2003, p.128), “a comunicação é a troca de informações entre pessoas. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social”.

De certa forma, todas as atitudes humanas, intencionais ou não, podem ser entendidas como comunicação.

“A palavra comunicação vêm do latim *comunicatio ónis*, que significa a ação de tornar algo comum a muitos. A comunicação pode ser considerada como um processo intermediário que permite a troca de informações entre as pessoas” (LA COADIC, 2004, p.11).

É por meio da comunicação, os animais e os seres humanos dividem informações entre si, tornando o ato de comunicar uma ferramenta de integração, de troca mútua e desenvolvimento essencial para a vida em sociedade.

“Comunicar é estabelecer pontes de compreensão entre indivíduos, de tal forma que possam compartilhar aquilo que sentem e sabem. É por meio desta ponte que se torna possível disseminar ideias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores” (BRAGA; MARQUES, 2008, p.10).

A comunicação é um intercâmbio entre pessoas. É um processo de transferência de ideias e informações de uma pessoa para outra.

Torquato (1991) enfatiza que a comunicação exerce um admirável poder, pois é por meio dela que uma pessoa consegue convencer, mudar ideias, gerar atitudes, influenciar, provocar expectativas e induzir conhecimento.

Na visão de Maximiliano (2000) a comunicação se refere ao processo de transmitir e receber, permitindo assim que aconteça a realização da troca de informações entre indivíduos.

Sendo assim, entende-se que comunicar seja recíproco, pois só há comunicação quando a mensagem é interpretada pelo receptor facilitando o entendimento do que cada um quer e precisa daquela situação.

2.3 O Processo de Comunicação

O processo de comunicação se resume a transmissão e recepção de informações entre pessoas. Para Pinho (2006, p.46),

o processo de comunicação ocorre no momento em que o emissor (codificador) emite uma mensagem ao receptor (ou decodificador), por intermédio de um meio, denominado canal. O receptor decodificará a mensagem que pode chegar até ele com algum ruído (bloqueio, filtragem) e, então, a partir daí, produzirá o feedback, a resposta aquilo que lhe chegou.

A mensagem é transmitida em um sistema de sinais que podem ser gestos, sons, uma língua natural, visual ou outros códigos que tenham um significado, (por exemplo, sinalização de trânsito) e transportada até o destinatário por um canal de comunicação.

Segundo Robbins (2005) nesse processo pode ser identificado os seguintes elementos:

- a) Emissor ou remetente: responsável por elaborar a mensagem de forma que o receptor entenda, facilmente;
- b) Mensagem: é o produto físico codificado pelo emissor, por meio de fala, escrita, gesticulações e códigos que devem ser interpretados de forma significativa;
- c) Canal ou meio de comunicação: meio escolhido pelo emissor que conduz a mensagem ao receptor ou vice-versa;
- d) Decodificação: é a forma como a mensagem é compreendida pelo receptor;
- e) Receptor: é o sujeito a quem a mensagem se dirige;
- f) Ruído: é composto por tudo aquilo que afeta a captação da mensagem, com clareza;
- g) *Feedback*: ele determina se a compreensão foi ou não obtida e verifica se a transmissão da mensagem foi feita como pretendida.

Sendo assim, a comunicação é percebida como um processo mecânico, no qual tem como principal objetivo fazer com que a mensagem chegue ao seu receptor com mínimas distorções ou erros.

De acordo com esse mesmo autor, as pessoas utilizam essencialmente três métodos básicos para a troca de mensagens:

a) Comunicação oral: é um dos principais meios de comunicação. Como métodos básicos são usados os debates, palestras, trocas de instruções, entrevistas de emprego entre duas pessoas ou mais e a rede informal de rumores. As vantagens de uma mensagem verbal é a rapidez em que ela pode ser emitida e recebida. Se o receptor tiver dúvidas, o feedback será expresso rapidamente, permitindo que o emissor explique melhor. A principal desvantagem surge quando a mensagem tiver que ser transmitida para várias pessoas, pois quanto maior o número de receptores maior a probabilidade de distorções, sendo que cada pessoa, a interpreta da sua maneira;

b) Comunicação escrita: destacam-se os e-mails, cartas, jornais internos, relatórios, cartazes, mensagens, memorandos, enfim. A comunicação escrita é clara e verificável, pois tanto quem emite quanto quem a recebe possui um registro e se houver dúvidas elas podem ser pesquisadas, facilmente. Uma das vantagens da comunicação escrita é o seu processo, pois as pessoas são mais cautelosas e possuem uma atenção maior com as escolhas das palavras, quando estão escrevendo do que quando estão falando, e as mensagens são mais elaboradas e coerentes. As desvantagens é que elas consomem mais tempo e não possui um feedback;

c) Comunicação não-verbal: são transmitidas por gestos, movimentos corporais, expressões faciais, olhares e outros, elas somam ou contradizem o que foi dito, proporcionam emoções e atitudes interpessoais. O receptor precisa estar atento às contradições do que é dito com os sinais não-verbais transmitido pelo emissor, pois pode haver uma reação involuntária com o ato comunicativo.

Estes elementos são entendidos como processos variáveis, pois apresentam mudanças e variam com o tempo enquanto interagem uns com os outros.

Para que a comunicação não-verbal, oral ou escrita seja eficiente estes elementos são fundamentais na interação pessoal.

De acordo com Matos (2004, p.49) “as pessoas percebem e interpretam as coisas e situações conforme sua carga de experiências, conhecimentos, crenças e valores, sentimentos, condicionamentos e vivência pessoal”.

Portanto, o processo de comunicação compreende a transmissão e recepção de mensagem de alguém para outro de modo que a mensagem recebida seja a mesma que foi transmitida.

2.4 O Processo de Comunicação nas Organizações

Qualquer ação começa com uma comunicação. A comunicação pode ser considerada como um dos principais fatores para se obter sucesso em uma organização.

A comunicação auxilia o processo das funções internas nas organizações e aperfeiçoa o relacionamento com o meio externo.

De acordo com Gruning (1995) a comunicação eficaz não depende do tipo, região ou meio a qual a organização está inserida, pois as ferramentas específicas utilizadas de acordo com o perfil de cada empresa não definem a sua perfeição. Uma vez que a comunicação eficaz é mais que uma simples técnica.

As áreas que compõem a comunicação devem trabalhar sempre para atingir metas em comum da empresa, podendo ser acionadas separadamente ou em conjunto.

Para Neves (2000, p.23), essas áreas são instrumentos que abrangem a comunicação integrada.

Essa comunicação funciona como um processo que integra todas as funções que se relacionam com públicos o que fazem algum tipo de comunicação. Em outras palavras, marketing, vendas, recursos humanos, relações públicas, advocacia, ouvidoria, serviço de atendimento ao consumidor, telemarketing, agência de publicidade, relações com a imprensa, relações com a comunidade devem operar de baixo do mesmo processo de comunicação. Nada impede que as funções tenham suas estratégias próprias e independentes, desde que, no momento da comunicação empresarial, as ações sejam coordenadas.

Assim, a comunicação integrada busca unir todas as funções da comunicação organizacional, antes segmentadas em três conjuntos de esforços.

De acordo com o mesmo autor, o primeiro conjunto de esforços é denominado comunicação de marketing que cuida da marca dos produtos e serviços, direcionados para clientes e consumidores; o segundo é constituído pela comunicação institucional responsável pela formação de opinião pública em geral; e por fim o terceiro e último é a comunicação interna, voltada para o público interno.

A comunicação integrada possibilita a aplicação de métodos mais sistematizados de maneira planejada e objetiva.

O termo comunicação integrada é definido por Kunsch (2003) como uma atividade de esforços que atuam de maneira conjunta e interligada.

Não se pode falar no processo de comunicação nas organizações, sem levar em consideração a cultura em que a organização está inserida, isto por que, a comunicação está

diretamente ligada à cultura organizacional, pois os meios escolhidos para a divulgação das informações, de maneira geral, fazem parte de todo planejamento.

Conforme Gruning (1995) o planejamento estratégico deve atender as particularidades da organização e estar em harmonia com a cultura organizacional, pois a comunicação pode contribuir de forma importante na consolidação de uma instituição, quando planejada para agir estrategicamente.

Portanto, a comunicação é uma ferramenta de fixação e propagação da cultura junto aos públicos da organização. E suas decisões são, conseqüentemente, voltadas para seus públicos e estes muitas vezes podem ter objetivos opostos ao da instituição, pois as empresas não alcançam suas metas isoladamente.

A comunicação contribui no relacionamento com os públicos estratégicos, aqueles que afetam diretamente nas decisões da organização ou vice-versa.

2.5 O que é Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional é um tema de grande importância, pois sem uma boa comunicação, a organização não consegue ser eficiente.

A comunicação organizacional é definida por Schermerhorn (1991, p.25) “como sendo um processo específico pelo qual a informação se movimenta dentro de uma organização e entre a organização e seu ambiente”.

Para Silva e Reis (2009, p.144),

a comunicação empresarial é um processo de troca de informações que tem como objetivo a formação de um sistema de aperfeiçoamento das relações entre cargos/funções administrativas com o intuito de aprimorar o desempenho das ações realizadas no contexto organizacional.

A comunicação sempre esteve presente nas organizações e tornou-se um desafio crescente para o crescimento das empresas.

Bueno (2003) define comunicação organizacional como um conjunto de atividades, produtos, estratégias, ações desenvolvidas para criar e manter a imagem de uma empresa ou instituição, junto aos seus públicos de interesse ou opinião pública.

A comunicação organizacional é um processo de interpretação, diálogo e troca de mensagens. Os processos de comunicação nas empresas são estabelecidos entre pessoas situadas em diversos ambientes e envolvem uma infinidade de assuntos (ARANTES, 1994).

De acordo com Bueno (2009) a comunicação organizacional refere-se a um processo de relacionamento entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações.

Nota-se que a comunicação faz interação entre os ambientes internos e externos ou vice-versa. Sendo assim, faz-se necessário uma comunicação clara, evitando que as informações se tornem um problema para as organizações.

Segundo Torquato (1986, p.58) “é a comunicação que proporciona a reunião das partes distintas da empresa, produzindo as condições para um trabalho coordenado das estruturas, permitindo enfim, que as cúpulas empresariais atinjam as metas programadas”.

Rego (1996) afirma que existem três tipos de comunicação organizacional. Sendo elas: a comunicação técnica, pouco atrativa; a comunicação cognitiva, que é específica; e, por último, a comunicação normativa, que transmite normas e valores a serem desempenhados pelos colaboradores.

A combinação destes três tipos de comunicação organizacional citados pode proporcionar um maior entendimento quanto à mensagem.

Davis e Newstrom (2001, p.5), afirmam que,

as organizações não podem existir sem a comunicação. Se não houver comunicação os empregados não sabem aquilo que os seus colegas estão realizando, a gerência não recebe as informações necessárias e os supervisores não podem dar instruções. A coordenação do trabalho é impossível e a organização entrará em colapso por falta dela.

A comunicação organizacional é utilizada para se comunicar e está ligada à imagem, à identidade, à cultura e ao clima. Torquato (2002) afirma que a comunicação é uma forma de poder e esse poder atua no ambiente interno da organização e é consolidado na linguagem e na forma de emprego de canais que serão utilizados para comunicar a informação.

Desta forma, a comunicação organizacional pode ser considerada um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e os departamentos da organização se conectam entre si.

Para Casali (2002) a comunicação organizacional pode assumir duas formas distintas. A primeira refere-se à difusão de informação e a segunda diz respeito aos processos comunicativos existentes na organização.

A comunicação organizacional pode ser considerada como um mecanismo que, por meio de processos comunicacionais, possibilitam os relacionamentos ou interações entre os indivíduos na organização.

Logo, a comunicação empresarial tornou-se um importante canal que possibilita uma melhor interação e a conquista de novos mercados.

2.6 Caracterizando a Comunicação Organizacional

Nas organizações como um todo, existem os fluxos de comunicação. Para compreender bem como a informação é caracterizada nas organizações, Robbins (2005) as descreve da seguinte forma:

- **Comunicação descendente:** a mensagem parte do superior ao subordinado. É usada pelos executivos e líderes para atribuir tarefas, fornecer instrução de trabalho, informar aos subordinados sobre políticas e procedimentos, identificar problemas que necessitam de atenção e fornecer feedback sobre desempenho. É formal e não precisa ser necessariamente oral nem face a face.

Pimenta (2009) observa um fator relevante nesse fluxo, que é o espaço organizacional que a mensagem deve atingir, pois quanto maior este espaço, maior a probabilidade de dispersão da informação e de que sofra influência de ruídos;

- **Comunicação ascendente:** a mensagem se dirige aos superiores da organização, normalmente menos formal, mais lenta e não possui a mesma influência que o fluxo descendente. É utilizada para fornecer *feedback* aos executivos, informá-los sobre os progressos e problemas que vêm ocorrendo.

A maioria das mensagens utiliza-se de canais informais, dificultando o controle do que está sendo transmitido. A comunicação ascendente “pode ser considerada como uma retro-informação de dados ou informações dos níveis mais baixos da administração para os mais altos” (MEGGINSON; MOSLEY e JUNIOR, 1986, p.281);

- **Comunicação horizontal ou lateral:** é a comunicação que ocorre entre membros de um mesmo nível hierárquico. Geralmente, este tipo de comunicação acelera o fluxo de informações, economiza tempo e facilita a coordenação para a consecução dos objetivos organizacionais. Nesse caso, ela ocorre com o conhecimento e o apoio dos superiores. No entanto, a comunicação horizontal pode criar conflitos quando os canais verticais são violados, quando os membros ultrapassam seus superiores para que as coisas sejam realizadas ou quando descobrem que decisões foram tomadas sem o seu consentimento.

Todos esses fluxos pertencem à rede formal ou informal de comunicação. Ambas processam informações de formas diferentes e com objetivos específicos.

Segundo Robbins (2003) as chamadas redes formais são verticais e seguem a hierarquia da empresa e/ou instituição; a cadeia de autoridade. A organização formal é constituída pelas práticas concebidas pela empresa.

De acordo com Bowditch e Buono (2011) as necessidades de comunicação e informação dos membros de uma organização não são supridas pela rede formal. Sendo assim, surgem padrões informais de comunicação (os rumores), em torno dos padrões existentes a fim de satisfazer estas necessidades.

Ainda segundo o mesmo autor, os rumores são mensagens baseadas em especulação, criadas a partir de informações distorcidas, mas, à medida que fluem dentro da organização passam a ser vistas como reais pelos seus integrantes.

A rede informal/rumores tem três principais características, sendo elas: não é controlada pela direção da empresa; é tida pela maioria dos funcionários como mais confiável do que os comunicados formais e é utilizada para servir aos interesses pessoais (ROBBINS, 2005).

No entanto, isto não significa que não seja uma importante fonte de informações. É preciso reconhecer que a rede informal tem funções úteis na empresa: “é fonte de comunicação para cima, na hierarquia, especialmente de informações sobre o que as pessoas estão fazendo e o que elas sentem em certas situações” (OLIVEIRA, 2003, p.28). Sendo assim, as redes informais fluem em qualquer direção, concretizando nos ideais, nas tradições, costumes e nas normas sociais.

Enfim, para que a mensagem transmitida chegue ao seu destinatário é necessário que ela percorra diversos caminhos e esses são definidos como fluxo da comunicação. Dentro da organização a comunicação tem um forte papel na inter-relação de setores ou departamentos e com diversos públicos, contribuindo para um bom relacionamento. Entretanto, a escolha de um fluxo errado resulta em uma comunicação ineficiente o que pode gerar custos, pois leva a baixa produtividade, sendo motivo para rumores.

2.7 Os Instrumentos de Comunicação Organizacional

Os instrumentos de comunicação ou meios por onde as mensagens são transmitidas tem como objetivo direcioná-las ao público receptor de diversas formas. Seja por meio de comunicação de massa ou dirigida.

As origens da comunicação em massa estão ligadas ao século XV período em que foram produzidas as primeiras cópias de manuscritos e textos (THOMPSON, 2000).

Dentre os veículos de comunicação presentes nas organizações estão os impressos, os auditivos, os audiovisuais e a internet. Entre os impressos, o jornal é o veículo de maior credibilidade tanto nas comunicações em massa, quanto nas organizações. Sendo considerado por Netto (1972) como um forte formador de opinião tanto para o público em geral como para os públicos das organizações.

A revista segundo Andrade (1965) é um veículo de comunicação em massa com grandes possibilidades de alcançar um público geral e possui semelhanças com o jornal. Sendo utilizado por organizações de todos os tipos e nos dias atuais apresenta inovações como a customização.

Com relação aos instrumentos auditivos o rádio é o mais popular devido ao seu baixo custo e sua facilidade de transmissão (NETTO, 1972). Existem organizações que adotam rádios corporativas.

Entre os veículos audiovisuais a televisão é considerada eficaz e de grande poder pelo fato de possuir um grande capital investido e por ser concentrador. Combinam palavras escritas, efeitos sonoros, cores e movimentos. Por estes fatores oferece extremas possibilidades no campo das comunicações (ANDRADE, 1965).

A comunicação nas organizações atuais vem sendo aprimorada e enriquecida pela Tecnologia da Computação. Para Robbins (2005) isso inclui o Correio Eletrônico, Redes Intranet e Extranet, e a Vídeo Conferência:

- **Correio eletrônico ou e-mail:** utiliza a internet para transmitir e receber textos e documentos gerados no computador com agilidade. Como ferramenta apresenta diversos benefícios, sendo que suas mensagens podem ser escritas, editadas, armazenadas e podem ainda ser transmitidas para um ou vários receptores.

Como desvantagem, muitas vezes é utilizada para distrair o ambiente de trabalho e possuir uma ausência de conteúdo emocional. Por este motivo não é recomendado para transmitir certas notícias, como, demissões e fechamentos de unidades que provocam reações emocionais. Por outro lado, a comunicação remota por e-mail diminui o número de conflitos comparados com a comunicação face-a-face pelo fato de ser impessoal.

- **Mensagem instantânea:** nada mais é do que um e-mail em tempo real. É uma maneira rápida e barata de os executivos entrarem em contato com os seus funcionários e de os empregados estarem em contato entre si, reduzindo assim o tempo no telefone.

Comparado ao e-mail, a mensagem instantânea possui inúmeras vantagens: não há espera, não há acúmulo de caixa postal e nem dúvidas quanto ao recebimento das mensagens, sendo ideal para mensagens curtas. Por outro lado, a presença contínua de mensagens na tela distrai a atenção e dificulta a concentração dos funcionários no trabalho, sendo muitas vezes usado para resolver assuntos pessoais.

- **Redes intranet e extranet:** as intranets são redes privadas, internas, que funcionam da mesma forma que a internet, cujo acesso é limitado a pessoas da organização.

Segundo Angelone (2010) a intranet é uma rede corporativa que usa a mesma tecnologia de transferência de dados usada pela internet, porém é usada somente na comunicação interna da empresa, cujo objetivo é a divulgação de informações da empresa, como: manuais de procedimento internos, dados sobre o produto, ofertas internas de forma rápida e fácil, permitindo que os gestores e colaboradores interajam entre si.

Ainda de acordo com Robbins (2005) as empresas estão criando as redes extranet, para conectar o pessoal da organização com os principais fornecedores, clientes e parceiros.

Pereira e Bellini (2008) definem extranet como uma rede que interliga colaboradores, fornecedores e outros parceiros comerciais da organização. Essa troca eletrônica de informações pode agilizar a transmissão de dados, descentralizar atividades e transferir competências dos fornecedores.

- **Videoconferência:** é uma extensão dos sistemas de intranet e extranet. A imagem e o áudio possibilitam que as pessoas se vejam, se ouçam e conversem entre si em tempo real sem a necessidade de estarem todas no mesmo espaço físico (ROBBINS, 2005).

A comunicação dirigida não é tão abrangente quanto à comunicação em massa, é delimitada pelo seu campo de atuação e alcance, voltado para o público interno das organizações, sendo destinado a públicos específicos.

Segundo Andrade (1965) a comunicação dirigida é definida como, o processo que tem por finalidade transmitir ou conduzir informações para estabelecer comunicação limitada, com determinados números de pessoas.

Devem-se utilizar ferramentas corretas para interagir com cada público determinado para que a comunicação se torne eficiente e com custo menor.

Os instrumentos ou veículos de comunicação dirigida segundo o mesmo autor são: cartilha ou manual de integração, folhetos ou folders, mala direta, discursos, reuniões e eventos, devendo ser condizentes com os objetivos e normas da empresa.

Percebe-se que é necessário ter cuidado ao fazer a escolha dos canais de comunicação, pois não se pode informar a todos da mesma maneira, é preciso identificar canais adequados. Para que isso aconteça é preciso conhecer bem a empresa, seus costumes, sua cultura, perfil dos colaboradores e conhecer o público. Além da escolha dos canais, o cuidado com a linguagem é fundamental para obter resultados positivos.

2.8 A Comunicação Organizacional como Estratégia de Negócios

A comunicação representa uma estratégia comum para as organizações, pois sem uma estratégia dificilmente conseguirá um bom cenário competitivo.

Atualmente as empresas estão inseridas em um ambiente de elevada competição e por este motivo vem buscando acelerar o processo de transmissão dos conhecimentos fundamentais às suas estratégias empresariais.

É preciso estabelecer procedimentos, tecnologia e políticas que auxiliam a comunicação organizacional, tornando-a capaz de coletar, criar e desenvolver efetivamente o conhecimento, representando o fator de mudança no comportamento organizacional (MORESI, 2006).

A comunicação quando considerada de forma estratégica, pode ter dois sentidos, ou seja, como um instrumento estratégico para a tomada de decisão ou o modo de relação entre os indivíduos e as organizações.

Segundo Terra (2003) no mundo atual todas as ferramentas tecnológicas, o sistema da informação deveria ser otimizado por meio das facilidades, porém tem se tornado cada vez mais escasso. Isso devido a vários fatores.

De acordo com Torquato (2002) o primeiro fator está relacionado às fontes. A falta de sintonia entre as fontes e temas provoca distorções, falhas e prejuízos na comunicação.

O segundo fator está relacionado aos níveis de comunicação, conhecidos como Nível intra, Nível inter, Nível grupal e Nível coletivo. O nível intra diz respeito à capacidade de o gerente operar internamente a comunicação; está relacionado nas suas habilidades de raciocínio, leitura e interpretação. O nível inter está relacionado à comunicação entre dois interlocutores. Nesse nível a possibilidade de problemas é um pouco menor quando a

comunicação se dá no mesmo nível hierárquico. O nível grupal abrange as reuniões, quando ocorrem de maneira lateral, e as palestras, quando um expositor apresenta um conjunto de informações para um grupo de pessoas. Nesse nível, os problemas podem se relacionar com a falta de sintonia entre o grupo e o apresentador. No nível coletivo são usados os meios clássicos de comunicação organizacional, como jornais, revistas, boletins – para transmitir mensagem a públicos específicos ou gerais. Nesse nível ocorrem muitos ruídos pela distância entre fontes e receptores.

Outro fator que gera grande influência na eficácia da disseminação da informação e construção do conhecimento está relacionado aos fluxos da comunicação.

Segundo o mesmo autor, essa complexidade depende do tipo de organização podendo apresentar mais ruídos no processo comunicativo. Na sequência dos fatores que interferem na eficácia da disseminação do conhecimento, por meio da comunicação organizacional, aparecem os canais. São visíveis e notáveis as diferenças entre os canais de comunicação. Uns são mais rápidos, simultâneos; outros são mais lentos e complexos. Alguns permitem ampla visibilidade; outros são seletivos, destinando-se a receptores específicos e privilegiados.

Nota-se que a comunicação utilizada como estratégia de negócios é utilizada para interagir com seus públicos de interesse e uma escolha equivocada de um canal para transmitir uma informação, pode limitar o conhecimento ou a informação que pretende ser transmitida.

2.9 A Comunicação Organizacional como Ferramenta Estratégia Competitiva

Como ferramenta estratégica competitiva a comunicação organizacional abrange todas as maneiras de comunicação utilizadas pela organização juntamente com sua missão, visão e valores para alcançar seus públicos desejados.

A comunicação dita como estratégica tem de estar associada tanto na busca da eficácia, como no desenvolvimento de planos e ações que implique em vantagens competitivas dentro das organizações (BUENO, 2005).

Ainda de acordo com o mesmo autor, pode-se falar em estratégia como sendo o conjunto amplo e diversificado de processos, cenários e produtos que permitem a uma organização obter resultados positivos em conformidade com seus objetivos.

Estes objetivos são necessários e devem ser transparentes para que a organização obtenha credibilidade e seja percebida pelos seus públicos internos e externos.

De acordo com Kotler (1999) considera-se público qualquer grupo de pessoas com interesse na empresa ou que cause impacto na capacidade da empresa de atingir os seus objetivos. Estes públicos são:

- **Financeiros:** influenciam a capacidade da empresa de obter fundos;
- **Mídia:** divulgam novidades, notícias e opiniões editoriais;
- **Governamentais:** a administração deve considerar as ações do governo;
- **Grupos de interesse:** as decisões de marketing da empresa podem ser questionadas por organizações de consumidores, representantes e outros. A empresa deve manter-se em contato com estes grupos de cidadãos e de consumidores;
- **Públicos locais:** São considerados as comunidades e estabelecimentos próximos a organização. As grandes empresas, em geral, designam um funcionário para desempenhar a função de relações públicas na comunidade;
- **Público geral:** a empresa deve preocupar-se com a atitude do público geral relacionada aos seus produtos e atividades. A imagem que o público tem da empresa afeta as suas compras;
- **Públicos internos:** os públicos internos da empresa incluem seus empregados, gerentes, voluntários e diretores. Quando os empregados se sentem bem na sua empresa, influenciam, diretamente, os públicos externos.

Entretanto, é preciso, cuidado com o meio de Comunicação a ser escolhido de acordo com o público que se pretende atingir.

Cada organização que compete no mercado possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. “Essa estratégia tanto pode ter se desenvolvido explicitamente por meio de um processo de planejamento como ter evoluído implicitamente, a partir das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa” (PORTER, 2004, p.23).

A estratégia não depende somente do mercado, mas também das condições sociais e da cultura da organização.

Bueno (2005) define estratégia como uma forma de aplicar recursos a fim de atingir objetivos, anteriormente, estabelecidos. O termo origina-se de jargão militar e tem a ver com a palavra *estratego* que, em grego significa *general*.

A comunicação organizacional utilizada como ferramenta estratégica contribui e influencia na percepção de valor da empresa, fixação da marca, serviço ou produto oferecido por ela, diferenciando-a dos demais concorrentes.

De acordo com Tófani e Ribeiro (2009, p.71),

a segmentação do mercado é uma estratégia interessante para as empresas por três motivos principais: a) ampliação do consumo de produtos em função do atendimento de necessidades específicas; b) atendimento do padrão de concorrência de determinado mercado, o que acaba empurrando a empresa para a segmentação; c) eliminação do problema de informação incompleta acerca do consumidor, permitindo uma apropriação maior da renda deste.

Para que se torne possível o alinhamento estratégico entre as organizações e seus colaboradores é necessário administrar estrategicamente a comunicação interna, e, sobretudo capacitar às lideranças da Gestão da estratégia e à Gestão da comunicação.

A comunicação organizacional é tão fundamental quanto qualquer outro departamento. “Num universo em que a comunicação organizacional administrada se transforma em vantagem competitiva, as organizações e os seus gestores passam a ser usinas de imagens que estão permanentemente direcionadas a públicos com poder político e econômico” (NASSAR; FIGUEIREDO, 1995, p.26).

Para a comunicação ser eficaz e estratégica, é necessário que se crie um ambiente participativo entre diretoria e colaboradores favorecendo a Gestão dos processos de modo a personalizar uma identidade de empresa colaborativa, voltada para seus principais clientes.

Percebe-se que a comunicação como estratégia não se resume a um processo operacional, existe todo um estudo do macroambiente e microambiente, tendo em vista a realidade do mercado. Sendo um processo de análise permanente e não somente uma ação específica.

2.10 Comunicação Organizacional e suas Influências Diretas no Cotidiano das Organizações

A globalização foi à principal responsável pelo fato de a comunicação organizacional ganhar tanto espaço nos dias atuais uma vez que as empresas têm de acompanhar as transformações e inovações da sociedade (MIRARCHI, 2009).

A comunicação organizacional é essencial e possui uma influência direta no cotidiano das organizações, seja ela para o sucesso ou não.

A comunicação está diretamente ligada à produtividade e ao ganho de tempo. Pinho (2006) afirma que em virtude da necessidade de se agir tendo como meta a qualidade total e a otimização dos procedimentos utilizados no dia a dia, surgiu à necessidade de uma

comunicação precisa, tendo como finalidade a diminuição do retrabalho e aceleração do tempo entre fatos e ações.

Para Silva e Reis (2009) a comunicação não expressa de forma clara, pode prejudicar o andamento das atividades, pois os colaboradores que receberam mensagens confusas de seus superiores não realizaram adequadamente a função a eles delegada, fazendo com que os líderes não consigam exercer eficazmente o papel de liderança. Outra consequência seria o retrabalho e a perda de tempo. Este por sua vez, utilizado para realização de outras tarefas desenvolvem o crescimento da organização.

Toda organização tem como propósito atingir metas que leve a lucratividade e competitividade; os líderes devem ter uma preocupação em ouvir seus colaboradores.

Lima e Teixeira (2000) afirmam que a técnica do ouvir pode ser aprendida se o líder exercitar três regras básicas:

1. **Entender o ponto principal que o colaborador quer expressar:** os líderes devem estar sempre atentos e ouvir o que os colaboradores têm a dizer. As ideias dos colaboradores são importantes para eles;

2. **Ouvir com espírito aberto:** se algo for contrário a suas crenças, deve refletir sobre as razões que levam seu colaborador a pensar dessa forma, verificando o ponto de vista contrário, para entender seu real significado;

3. **Ser um ouvinte ativo:** o líder deve olhar diretamente seu colaborador, atentar para suas emoções, descobrindo o que não considera importante.

Segundo Odebrecht (1998, p.53) "as únicas forças que existem concretamente numa organização são os líderes e suas equipes, os respectivos negócios e a comunicação entre eles; tudo mais é consequência". Os líderes exercem um papel importante, pois a delegação de responsabilidades agrega no desenvolvimento das organizações.

Ainda de acordo com o mesmo autor, a comunicação é o instrumento de mão dupla que liga o líder ao liderado, sendo que a comunicação permitirá análise, o acompanhamento e a avaliação dos resultados. Por isso, deve-se envolver todos que direta ou indiretamente participem do processo de satisfação do cliente, a fim de que todos possam compartilhar do mesmo sentimento de missão e oferecer sua contribuição para o sucesso.

Em outras palavras, quando a comunicação não é divulgada de forma adequada, podem causar transtornos, comprometer a produtividade e gerar perda de tempo, por não se ter uma informação ou por não saber o que fazer ou como fazer.

Segundo Dinsmore (2007, p.12),

a comunicação é um processo indireto. Ao contrario de uma transmissão rápida e clara dos conceitos de A para B, ela é composta de uma série de passos algumas vezes hesitantes que precisam de atenção constante para assegurar a continuidade. O emissor deve conceber nitidamente a ideia, traduzi-la adequadamente em um código ou linguagem apropriada, transmiti-la claramente através do meio correto e monitorar o esforço de decodificação do receptor.

Pode-se perceber que a má comunicação é a causa de grandes problemas em diversas organizações. Ela deve ser composta de mensagens precisas contribuindo para o desenvolvimento do trabalho em equipe.

A comunicação sempre foi um dos fatores determinante do crescimento para as organizações. Para seu crescimento toda organização depende de um programa de comunicação, seja no que diz respeito aos seus colaboradores, fornecedores e clientes.

Segundo Leitão (2006) para a sobrevivência das organizações é necessário criar canais de informação que a capacitem conhecer o ambiente onde irá atuar interno/externo e analisar o mercado em que deverá competir.

Ainda de acordo com o mesmo autor, uma das maneiras de assegurar a eficácia da comunicação é definir os limites do comportamento e dos atos comunicativos, no qual se deve levar em consideração:

- Número e natureza dos elementos físicos do processo comunicativo;
- Maneira de utilização dos meios empregados para transmissão/recepção de mensagem;
- Caracterização dos receptores;
- Formas, elaboração e estruturação de mensagens.

A comunicação é relevante para o planejamento estratégico, pois ela contribui para a sobrevivência, diversificação e expansão das organizações.

Dentro de uma organização todo o tipo de comunicação requer um planejamento, pois quando feito da forma correta, poderá fazer a diferença entre vender uma ideia ou vê-la ignorada (LEITÃO, 2006).

De acordo com o mesmo autor, tudo que se é conquistado ou não pela organização é devido à comunicação ou a falta dela. Sem uma informação confiável e no tempo adequado, uma tomada de decisão fica seriamente prejudicada, ou em alguns casos se torna inviável. Os problemas passam a se acumular em vez de serem resolvidos, o que em muitos casos vem afetar negativamente os resultados esperados.

Percebe-se, então, que a comunicação não é função de um ou de outro departamento específico. É função de todos na organização, tendo de ser praticada com consciência para gerar os resultados pretendidos.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação é fundamental para o sucesso das organizações, pois é um processo de troca de informações que tem como objetivo aprimorar as ações realizadas no contexto organizacional.

O processo de comunicação auxilia no relacionamento entre indivíduos (pessoas), departamentos e organizações. A Comunicação Organizacional tem como finalidade estimular os colaboradores da empresa a alcançar os valores e objetivos da organização e fortalecer a imagem da organização perante a sociedade. A partir de então, as organizações começaram a notar a importância de uma comunicação clara e eficaz.

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar a Comunicação Organizacional como um instrumento de influência no cotidiano das organizações. Esta foi realizada com intuito de descobrir como a comunicação pode influenciar nas ações realizadas no contexto organizacional. E como objetivos específicos, conhecer os aspectos teóricos da Comunicação Organizacional, avaliar a importância da Comunicação Organizacional para as empresas, levantar os pontos positivos e negativos da Comunicação Organizacional e analisar a influência da comunicação organizacional no cotidiano das empresas.

A partir das informações obtidas, o objetivo principal da pesquisa foi alcançado, pois, notou-se que a organização depende da comunicação, pois ela é uma das responsáveis pela sobrevivência e desenvolvimento da empresa.

A comunicação representa uma estratégia comum para as organizações para se ter um bom cenário competitivo, podendo ser um instrumento estratégico que estimula os colaboradores da empresa a alcançar a visão e os valores estabelecidos pela organização e fortalecer a imagem da organização perante a sociedade.

Resgatando o problema da pesquisa cuja finalidade foi o impacto da comunicação organizacional no cotidiano das organizações, percebeu-se que a comunicação possui uma influência direta, seja para o sucesso ou o fracasso da organização. Portanto, sem uma informação confiável e no tempo adequado, uma tomada de decisão fica seriamente

prejudicada, ou em alguns casos se torna inviável. Os problemas passam a se acumular, o que em muitos casos, afetam desfavoravelmente os resultados esperados.

Uma vez que está ligada a lucratividade, produtividade e ao ganho de tempo seja no que diz respeito aos colaboradores, fornecedores e clientes.

Percebe-se que a comunicação não é função de um ou de outro departamento específico; é função de todos na organização.

Diante dos resultados, notou-se que a comunicação ainda é falha na maioria das empresas, e isso nem sempre ocorre por falta de ferramentas, mas devido à comunicação ser um processo pessoal.

Para se ter uma comunicação eficaz é necessário levar em consideração diversos aspectos, como a cultura organizacional, nível social, o contexto da mensagem e todas as formas de ruído existentes no processo.

A comunicação está associada à mensagem que precisa ser compreendida, pois comunicar não significa somente informar, envolve compreensão e persuasão.

Observou-se que as pessoas percebem e interpretam as situações conforme sua carga de experiências, conhecimentos, crenças e valores, sentimentos, condicionamentos e vivência pessoal.

A comunicação é interpretada baseando-se em um conjunto de fatores e, que por meio, destes são percebidos pelas pessoas e chegando ao seu entendimento.

Notou-se que comunicação está diretamente ligada à produtividade e ao ganho de tempo. A comunicação que não se expressa de forma clara, pode prejudicar o desenvolvimento das atividades, pois os colaboradores não realizarão adequadamente a função a eles delegada. E há conseqüências, o retrabalho e a perda de tempo. Percebeu-se, então, que a comunicação tem como finalidade a diminuição do retrabalho e aceleração do tempo entre fatos e ações.

Observou-se que além da perda de tempo e do retrabalho, quando a comunicação não é adequada, a liderança fica comprometida, fazendo com que os líderes não exerçam eficazmente o seu papel.

Trabalhar a comunicação é muito mais que informar funcionários das decisões da diretoria, de delegar atividades. É contribuir para o desenvolvimento do trabalho em equipe.

A comunicação organizacional e sua influência no cotidiano das organizações será uma busca constante das empresas que se preocupam em se manterem no mercado e crescer, de modo que seus valores e a sua visão sejam alcançados, bem como sua imagem fortalecida.

Assim, é um dos temas que deverá ser bastante estudado e pesquisado, uma vez que tudo o que se é conquistado ou não pela organização é devido à comunicação ou falta desta.

Para estudos posteriores, sugere-se a análises sobre o sentimento do medo da comunicação, pois o mesmo faz com que as pessoas sintam tensão ou ansiedade, sem motivo aparente, em relação à comunicação oral ou escrita.

ABSTRACT: Organizational communication is a process of transferring ideas and information from one person to another and has as its goal in organizations the formation and improvement between one department and another, having to be consciously practiced to achieve the goals and generate the desired results. The present research aims to analyze organizational communication as an instrument of influence in the daily life of organizations, whose specific objectives are to know the theoretical aspects of organizational communication; To evaluate the importance of organizational communication for companies; Raise the positive and negative points of organizational communication; And analyze the influence of organizational communication on companies' daily lives. As a methodology, bibliographic research was used. The results show that for organizations to succeed, it is necessary that the sender and the receiver have an adequate understanding of the message being transmitted and the message that is being received because when communication is not adequately disclosed, Can cause disruption, compromise productivity and generate loss of time, not having information or not knowing what to do or how to do it. Thus the difficulties encountered in organizational communication can be perceived in the act of communication and be clarified.

KEY WORDS: Organizational communication. Influence. Daily life of organizations.

REFERÊNCIAS

ALTENFELDER, Ruy. **Comunicação, uma área estratégica.** Seminário de Comunicação Banco do Brasil. Rio de Janeiro: Gráfica do Banco do Brasil, 1999.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Para entender relações públicas.** 2.ed. São Paulo: Biblos, 1965.

ANGELM, Maria Terezinha. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento.** São Paulo: Atlas, 2010.

ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial.** São Paulo: Atlas, 1994.

BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BRAGA, Clarissa Daguer; MARQUES, Antônio Luiz Marques. Comunicação e mudança: a comunicação como elemento facilitador do processo de mudança organizacional. **Revista FAE**, Curitiba, v. 11, n. 1, jan./jun.2008. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v11_n1/02_clarissa_antonio.pdf> Acesso em: 03 fev. 2014.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial – Teoria e Pesquisa**. Barueri, SP: Manole, 2003.

BUENO, Wilson da Costa. A Comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. **Conexão – Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p. 11-20, jan./jun. 2005. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/146/137>. Acesso em: 30 mar. 2014.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégicas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CARVALHO, G. M. R. de; TAVARES, M. da S. **Informação e conhecimento: uma abordagem organizacional**. Rio de Janeiro, 2001.

CASALI, Adriana Machado. **Comunicação integrada e novas tecnologias de informação**. Disponível em: <http://www.sinproprp.org.br/clipping/2004/170.htm>. Acesso em: 13 mar. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001, v.2.

DINSMORE, Paul; Neto, Fernando Henrique da Silveira. **Gerenciamento de projetos e o fator humano**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2007.

GRUNIG, James; GRUNIG, Larissa; DOZIER, David. **Manager's guide to excellence in public relations and communication management**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1995.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 1992.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LA COADIC, Y. **A ciência da informação**. 2.ed. Brasília: Brique de Lemos, 2004.

LEITÃO, Sérgio Marcos Silva. **A Comunicação na empresa e sua influência nos projetos**. Disponível em: <http://www.pmiba.org.br/uploads/tiny_mce/files/artigo_serpio.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2014.

LIMA, F. O.; TEIXEIRA, P. C. **Direcionamento estratégico e gestão de pessoas nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MAXIMINIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MEAGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, PAUL H. Jr. **Administração conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.

MIRARCHI, Vanessa. **Comunicação organizacional**. Publicados em 16 abr. 2009. Disponível em: <<http://comucae.blogspot.com.br/2009/04/importancia-da-comunicacao.html>>. Acesso em: 30 mar. 2014.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Unesco, 2006.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

NETTO, Samuel Pfromm. **Comunicação de massa**. Porto Alegre: USP, 1972.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

ODEBRECHT, Norberto. **Sobreviver, crescer e perpetuar: tecnologia empresarial**. Salvador: Odebrecht, 3.ed., 1998.

OLIVEIRA, J. F. **Tecnologias da Informação e Comunicação**. São Paulo: Érica, 2003.

PEREIRA, R.C.F.; BERLLINI, C.G.P. As redes como tecnologia de apoio à gestão do conhecimento. In: AGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2008.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 6.ed. Campinas, SP: Alínea, 2009.

PINHO, J. B. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: UFV, 2006.

POTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REGO, F. G. T. do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1996.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2003.

SCHERMERHORN Jr., JONH R. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 1991.

SILVA, L.L da; REIS, A. C. G. Comunicação Empresarial e sua influência no cotidiano das organizações. **FAZU em Revista.** Uberaba, n. 6, p. 121-192, 2009. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.fazu.br%2Ffojs%2Findex.php%2Ffazuemrevista%2Farticle%2Fdownload%2F29%2F23&ei=T6Z2U4HpBYee8gGv54DgBg&usg=AFQjCNF7sqyCLrbrtCz-h9uNswrQ3DsQ&bvm=bv.66917471,d.b2U>. Acesso em: 03 fev. 2014.

TÓFANI, Flávio; RIBEIRO, Rute Alice. **Comunicação organizacional utilizada como estratégia competitiva de mercado.** Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/comunicacao-organizacional-utilizada-como-estrategia-competitiva-de-mercado/20184/>>. Publicado em 23 de junho de 2009. Acesso em: 30 mar. 2014.

TERRA, J.C. **Gestão do conhecimento:** o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2003.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna:** teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. 5.ed. São Paulo: Vozes, 2000.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional.** São Paulo: 2002.

VINCENTINO, Claudio; DORIGO, Gianpaolo. **História para o Ensino Médio.** São Paulo: Scipione, 2002.