

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Recursos Humanos

A importância da Comunicação Interna nas Organizações

Camila Perrut de Oliveira

**Além Paraíba
2020**

Camila Perrut de Oliveira

A importância da Comunicação Interna nas Organizações

Bacharelado em Administração

Professora Orientadora Elizabeth Damasceno de Souza

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Além Paraíba
2020

OLIVEIRA, Camila Perrut de.

A importância da Comunicação Interna nas Organizações.

Gestão de Pessoas

Nº de Folhas: 35p.

Bacharel em Administração de Empresas – Faculdade de Ciências Gerenciais
Alves Fortes – FACE-ALFOR, mantida pela Fundação Educacional de Além Paraíba
– FEAP.

Coordenador – Allan Lima Ferreira

Professora Orientadora – Elizabeth Damasceno Souza



A importância da Comunicação Interna nas Organizações

Camila Perrut de Oliveira

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes - Face-Alfor, mantida Pela Fundação Educacional de Além Paraíba – FEAP, como requisito parcial à obtenção do título em Bacharel em Administração.

Banca Examinadora:

Prof^a. Orientadora Elizabeth Damasceno Souza

Prof. Convidado

Prof. Convidado

☐ Aprovado

☐ Aprovado com restrições

☐ Reprovado

Prof. Allan Lima Ferreira
Coordenador do Curso de Administração

Além Paraíba, _____ de _____ de 2020

Deus esteve comigo desde o primeiro dia e é a
Ele que dedico a concretização deste meu
trabalho.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus por me permitir caminhar até aqui, aos meus pais que me ajudaram a realizar meu sonho acadêmico, aos professores e mestres que passaram todos seus conhecimentos a nós alunos. Ao coordenador do curso de Administração de Empresas Allan Lima Ferreira pelo seu excelente desempenho profissional, e a minha orientadora Elizabeth Damasceno Souza pelas orientações deste trabalho.

E por fim, a todos que fizeram parte direta e indiretamente dessa etapa em minha vida. A todos a minha eterna gratidão.

“Não fui eu que ordenei a você? Seja forte e corajoso!
Não se apavore nem desanime, pois o Senhor, o seu
Deus, estará com você por onde você andar”.

Josué 1:9

Resumo

O presente trabalho é sobre a comunicação dentro das organizações. As organizações bem sucedidas no mundo atualmente são aquelas que investem na comunicação. Embora muitas empresas e pessoas não considerem a comunicação importante, ela vem sendo considerada uma ferramenta essencial e estratégica nas relações profissionais e sociais. O objetivo deste trabalho é identificar as contribuições e a importância da comunicação interna nas organizações. A metodologia utilizada trata-se de uma pesquisa teórica, de caráter qualitativo, na qual foi feito um levantamento bibliográfico com o objetivo de argumentar a respeito do tema proposto. Assim, é importante esclarecer que é por meio comunicação que são expressas as emoções e sensações entre seus membros. As funções da comunicação dentro do grupo e da organização referem-se ao controle, à motivação, à expressão emocional e às informações.

Palavras-chave: Comunicação. Comunicação Organizacional. Comunicação interna

Abstract

The present work is about communication within organizations. The successful organizations in the world today are those that invest in communication. Although many companies and people do not consider communication important, it has been considered an essential and strategic tool in professional and social relationships. The objective of this work is to identify the contributions and the importance of internal communication in organizations. The methodology used is a theoretical research, of a qualitative character, in which a bibliographic survey was made in order to argue about the proposed theme. Thus, it is important to clarify that it is through communication that emotions and sensations are expressed among its members. The functions of communication within the group and the organization refer to control, motivation, emotional expression and information.

Keywords: Communication. Organizational communication. Internal communication

Lista de Ilustrações

Figura 01- O processo de Comunicação.....	14
Figura 02- Modelo de Comunicação Ascendente, Descendente e Lateral	17

Sumário

INTRODUÇÃO	10
1 Comunicação.....	12
1.1 Conceitos de comunicação	13
1.2 Os processos de comunicação	14
1.3 Comunicação formal.....	15
1.4 Comunicação informal	17
1.3 Comunicação oral, escrita, não verbal e eletrônica	17
2 Comunicação Organizacional.....	19
2.1 Cultura Organizacional	20
2.2 Clima Organizacional	21
2.3 Valores Organizacionais	22
2.4 Motivação	22
2.5 Comportamento Organizacional.....	23
3 Comunicação interna	24
3.1 A importância da comunicação nas organizações	25
3.2 Comunicação interna e comprometimento	26
Conclusão	28
Referências	29

Introdução

A comunicação é uma necessidade primordial nas relações humanas. Apesar de existir desde a pré-história, foi através de traços e desenhos em cavernas que ficou registrada. Foi descoberta mais precisamente quando o homem passou a viver em sociedade (GROBEL; TELLES, 2020). A comunicação é ligada intrinsicamente ao indivíduo e ao ambiente físico e cultural e tem um papel importante nas relações das empresas, seja no ambiente interno ou externo. Ao ser utilizada de forma eficiente, tornou-se o ponto essencial para a conquista de novos negócios ou mesmo para que seja mantida a harmonia dentro da própria empresa (AMBRÓSIO, 2014).

Segundo Raupp, Filho e Pinto (2008) a palavra comunicação origina-se do latim *communicare*, que significa partilhar, dividir, tornar comum, associar, trocar opiniões.

De acordo com Ambrósio (2014) os seres humanos e os animais partilham diferentes informações através da comunicação. Ainda afirma que comunicar é uma atividade elementar para a vida em sociedade.

A comunicação para Ribeiro, (1997) depois da sobrevivência física, é considerada uma necessidade fundamental e vital na vida humana. Já no passado bem remoto, para se alimentarem, era através da comunicação interpessoal que os homens se entendiam e cooperavam uns com os outros.

A comunicação coordena todas as ações do ser humano. Comunicar significa o mesmo que “tornar comum, partilhar, repartir, trocar opiniões (...)” (MATOS, 2009, p. 2).

A escolha do tema “A importância da Comunicação Interna nas Organizações”, se dá devido a comunicação ser de extrema importância nas organizações, tanto interna quanto externamente. As organizações bem sucedidas no mundo atual são aquelas que investem na comunicação como uma prioridade estratégica para a empresa, pois é ela quem decide o sucesso ou o fracasso de uma organização.

Segundo Figueiredo (2011) o processo da comunicação não é formado apenas por um emissor, uma mensagem e um receptor. O meio, o veículo ou a mídia possuem importante relevância na transmissão da mensagem.

Baldissera (2000) esclarece que a comunicação interna das organizações é aquela direcionada aos colaboradores, de forma especial, tendo como principal objetivo promover a melhor integração entre a organização e seus funcionários.

A comunicação interna nas organizações, empresas ou entidades, muitas das vezes não foi valorizada ou mesmo reconhecida. Entretanto esclarece-se que é de vital importância para

a que empresa se desenvolva e sobreviva, já que é a ferramenta essencial e capaz de harmonizar os interesses do colaborador com a empresa (FARIA, 2009).

A metodologia aqui utilizada trata-se de uma pesquisa teórica, de caráter qualitativo, na qual foi feito um levantamento bibliográfico com o objetivo de argumentar a respeito do tema proposto. O trabalho foi dividido em três partes o primeiro capítulo faz uma reflexão sobre comunicação; o segundo trata comunicação organizacional e o terceiro sobre a. Comunicação interna. Contudo, é importante esclarecer que ninguém vive sem se comunicar, portanto nenhum grupo poderá existir sem comunicação. É por meio dela que são expressas as emoções e sensações entre seus membros. As funções da comunicação dentro do grupo e da organização referem-se ao controle, à motivação, à expressão emocional e às informações.

O objetivo aqui proposto é identificar as contribuições e a importância da comunicação interna nas organizações.

1 Comunicação

A comunicação recebe a máxima prioridade nas organizações mais bem sucedidas do mundo, sendo estratégica para as empresas (AUGUSTO, PINTO, 2015).

De acordo com Ferreira e Castro (2013) o uso adequado da comunicação é sinônimo de sucesso, proporcionando consideráveis ganhos de produtividade. Mas para que isso aconteça, é necessário que ocorra comprometimento dos colaboradores, e o fator principal para isso é a comunicação. Ela é vital para a interação dos membros da equipe de trabalho.

Em toda organização, a comunicação é indispensável, necessita ser vista como um processo estratégico. Segundo Bueno (2010) vale ressaltar que a mesma deve ser prioridade nas estratégias empresariais, pois tem papel fundamental na busca de eficácia, na interação com os públicos de interesse e no desenvolvimento de planos e ações que trazem vantagem competitiva às organizações.

Para que a comunicação se desenvolva em toda sua plenitude, as empresas estão exigindo profissionais de comunicação sistêmicos, abertos, treinados, com visões integradas e em permanente estado de alerta para as ameaças e oportunidades ditadas pelos ambientes interno e externo (CLEMEN, 2005).

De acordo com Matos (2009) a comunicação empresarial é a relação da empresa com seu público interno e externo, por envolver um conjunto de procedimento e técnicas destinados ao processo de transmissão de informações em relação aos seus desempenhos, resultados, missão, objetivos, metas, projetos, processos, normas, procedimentos, instruções de serviços etc. A comunicação é uma solução estratégica de gestão, que, sendo bem aproveitada, tem condições de garantir um funcionamento com integração, coesão e produtividade na empresa.

1.1 Conceitos de comunicação

De acordo com Chiavenato (1994, p.122), a “comunicação é o processo de transmissão de uma informação de uma pessoa para outra, sendo então compartilhada por ambas”.

A comunicação pode ser definida como um ato de compartilhar informações entre duas ou mais pessoas, e tem como objetivo persuadir e adquirir um entendimento comum a respeito de um assunto ou de uma situação proposta (TERCIOTTI, MACARENCO, 2009).

A comunicação é a transmissão de uma mensagem de um emissor para um receptor, com o objetivo de que a mensagem seja entendida pelos dois da mesma maneira. Portanto, um anúncio impresso, um cupom, um spot de rádio, um comercial de televisão ou qualquer comunicação de marketing devem transmitir claramente o conteúdo pretendido (CHURCHILL JUNIOR, PETER, 2012).

De acordo com Gil (1994, p.32),

Comunicar-se constitui habilidade requerida de todos os profissionais que exercem funções gerenciais, principalmente dos profissionais de recursos humanos, pois, na maioria das atividades que exercem, necessitam exprimir-se oralmente ou comunicar-se com uma ou mais pessoas. Basta considerar, por exemplo, uma entrevista para admissão de pessoal, um treinamento ou uma seção de negociação. Em qualquer dessas circunstâncias, a comunicação desempenha um papel fundamental (GIL, 1994, p. 32).

Segundo Redfield (1980) a comunicação é um processo que transfere uma pequena informação selecionada (uma mensagem) de uma fonte de informação a um destinatário (receptor), e nesse procedimento pode ocorrer o ruído, ou seja, as distorções, os acréscimos e erros que prejudicam a mensagem.

1.2 Os processos de comunicação

O processo de comunicação nas empresas possui fundamentos de ordem individual e organizacional. É possível tomar como exemplo uma sala de aula: Se não houvesse diferenças individuais e de cognição ou interpretação, todos forneceria a mesma resposta nas questões de uma prova (HALL, 1984).

Para Chiavenato (1994, p.122) a comunicação é um processo cíclico composto de cinco etapas, são elas:

Emissor ou Fonte: é a pessoa, coisa ou processo que emite a mensagem. Trata-se do ponto de origem da mensagem. Mais do que isso: trata-se da origem e geração do insumo que ingressa e alimenta o sistema da comunicação.

Transmissor ou Codificador: é o equipamento que liga a fonte ao canal, isto é, que transporta a mensagem devidamente codificada através de algum canal até o receptor de quem recebe (destino).

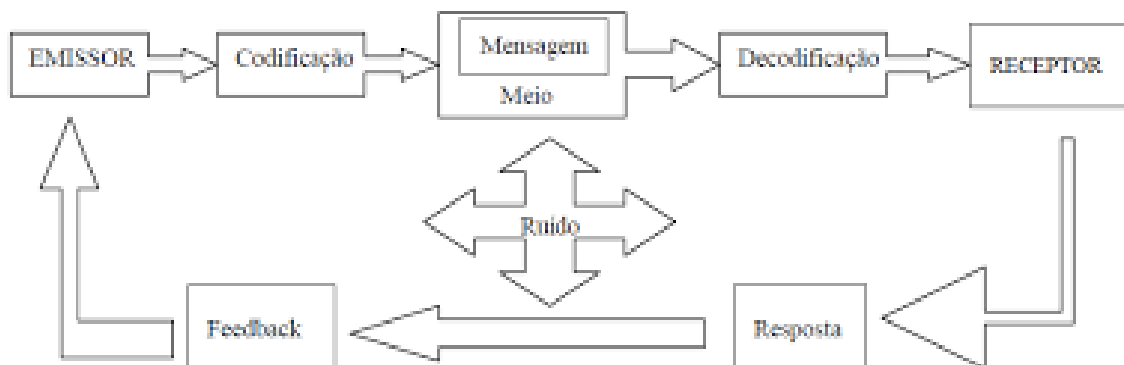
Canal: é o processo situado entre o transmissor e o receptor, que geralmente constituem dois pontos fisicamente distantes entre si.

Receptor ou Decodificador: é o equipamento que liga o canal ao destino. O receptor sintoniza a mensagem codificada no canal e a capta para então decodificá-la. Se a comunicação é oral, a recepção é garantida através de uma boa audição.

Destino: é a pessoa, coisa ou processo para qual a mensagem é enviada. Trata-se do destinatário da mensagem, que a recebe e compreende. Mais do que isso: trata-se da

saída do sistema e que determina o seu grau de eficiência (CHIAVENATO, 1994, p.122).

Figura 01 - O processo de Comunicação



Fonte- Kotler, 2000, p. 571

É muito importante ressaltar que, para que uma comunicação eficaz aconteça, é necessário e fundamental a presença de um emissor, um receptor, o canal e a mensagem. E mais, são necessários ainda três processos para que ela se estabeleça: composição, interpretação e resposta (TOMASI; MEDEIROS, 2007).

Para que aconteça a comunicação, é importante que o receptor da informação a receba e também a compreenda. Vale ressaltar que quando a informação é apenas transmitida, e não for interpretada corretamente por quem a recebe, pode-se dizer que não houve comunicação. Portanto, comunicar expressa tornar comum uma determinada informação a uma ou mais pessoas. Na verdade, a comunicação é um processo de transmissão de uma informação e a compreensão de uma pessoa para outra (AUGUSTO, PINTO, 2015).

No processo de comunicação não existe tempo predominante e nem espaço uniforme, existem numerosos tempos e espaços. Nos modelos lineares de comunicação não é considerada a capacidade de reação e de crítica do receptor em relação ao conteúdo remetido pelo emissor (ARAÚJO, 2001).

De acordo com Amboni e Andrade (2011, p. 223) o sistema de comunicação de uma organização é a rede por meio da qual fluem as informações que permitem o funcionamento da estrutura de forma integrada e eficaz.

Os sistemas de comunicação podem ser internos e externos. O sistema de comunicação externo acontece quando um dos interlocutores se situa fora da organização e o sistema de comunicação interno ocorre quando o emissor e o receptor estiverem dentro da empresa (HALL, 1984).

A composição de um sistema de comunicação deve levar em consideração os diversos tipos de comunicação presentes dentro de uma empresa, dentre elas encontram-se a formal e a informal (ANDRADE, AMBONI, 2010).

1.3 Comunicação formal

Para Andrade e Amboni (2011, p. 223) a comunicação formal é aquela planejada e controlada conscientemente, seguindo os canais estabelecidos na estrutura organizacional da empresa, são elas: comunicação descendente, ascendente, horizontal e diagonal. A direção do fluxo de mensagens (comunicação formal) pode seguir o padrão de autoridade das posições hierárquicas onde acontece de cima para baixo de acordo com o nível (comunicação descendentes), ou pode percorrer na escala hierárquica de baixo para cima (comunicação ascendente). Também pode ocorrer à comunicação entre funcionários no mesmo nível (comunicação horizontal), ou pode acontecer entre setores de nível hierárquico diferente (comunicação diagonal)

A comunicação formal se relaciona aos canais de comunicação presentes nas organizações (FELICIANO, 2014).

Possi (2006) relata que a comunicação formal segue as regras da organização e ainda se dirige a determinados destinatários. O autor relata também alguns exemplos de comunicação formal como: atas de reunião, memorando, documentos oficiais, correspondências, relatórios, entre outros. Contudo, a comunicação formal se estabelece de acordo com as normas da empresa. Em geral, a comunicação formal se constitui na forma escrita, por propiciar formalidade nas rotinas administrativas.

Para Amboni e Andrade (2010), a comunicação formal é planejada e controlada. Seus canais se estabelecem segundo a estrutura organizacional, percorrendo todos os níveis hierárquicos da empresa.

Para Kunsch (2002), a comunicação descendente se relaciona com a comunicação de cima para baixo, ou seja, esse tipo de comunicação se concentra da direção da organização para os subordinados, onde as informações são transmitidas pela diretoria, e as decisões são tomadas e informadas para os níveis hierárquicos de forma descendente, sem que os colaboradores sejam consultados.

A comunicação descendente tem como objetivos aconselhar, informar, dirigir, instruir de maneira geral os objetivos e propósitos da organização. Neste modelo, o líder atua de forma autoritária, transmitindo normas, políticas, objetivos, metas, atribuições e instruções,

sempre voltadas para a área diretiva da empresa, nesse caso as informações transmitidas são de cima para baixo (ANDRADE, AMBONI, 2010).

A comunicação ascendente é o contrário da descendente, ocorre de baixo para cima em relação ao nível hierárquico. É possível dizer então que a comunicação ascendente possibilita aos colaboradores um meio para a transmissão de informações aos superiores de forma participativa (FELICIANO, 2014).

Para Amboni e Andrade (2010) o problema da comunicação ascendente está relacionado ao volume e o tipo de comunicação que pode ser afetado pelo nível hierárquico de baixo para cima. No entanto, a empresa deve favorecer aos funcionários a participação nas decisões para o desenvolvimento das rotinas da mesma.

Nas comunicações laterais ou horizontais a comunicação acontece entre os colaboradores da mesma hierarquia. Nesse tipo de comunicação ocorre em posições hierárquicas do mesmo nível e quando bem conduzida proporciona condições favoráveis para o aperfeiçoamento de recursos e no desempenho organizacional (KUNSCH, 2002).

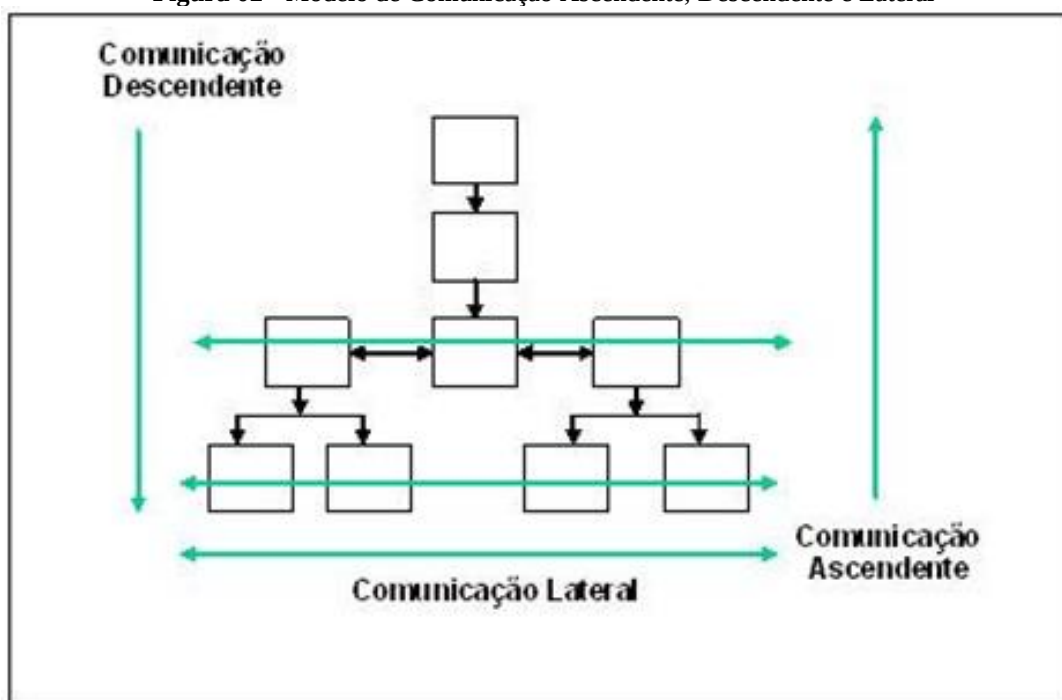
Segundo Feliciano (2014) a comunicação lateral se baseia na comunicação informal ou oral, na qual os cargos encontram-se nos mesmos níveis hierárquicos, agilizando a comunicação entre setores.

As comunicações diagonais estão voltadas para todos os setores, e se comunicam entre si. Nesse tipo de comunicação é possível ultrapassar fronteiras tradicionais da informação organizacional, criam condições para que os colaboradores interajam com os mais variados setores da empresa (KUNSCH, 2002).

Na comunicação diagonal a informação flui entre um gestor de um determinado para outro de nível inferior ou superior de uma área de atuação. Por exemplo, o diretor financeiro quando necessitar de informações sobre clientes poderá solicitar diretamente ao setor comercial da organização e não, necessariamente, ao diretor comercial (AMBONI, ANDRADE, 2011, P. 226).

Ainda seguindo o pensamento dos autores acima a comunicação diagonal representa complemento de funções e atribuições (AMBONI, ANDRADE, 2011, p. 226).

Figura 02 - Modelo de Comunicação Ascendente, Descendente e Lateral



Fonte: G. Caravantes, C. Caravantes e Kloeckner (2009, p. 203).

1.4 Comunicação informal

A comunicação informal acontece de forma espontânea, sem a presença de meios formais. Ela é importante por promover a descontração no ambiente de trabalho estabelecendo a confiança para os colaboradores. O café durante o expediente, o bate papo de corredor ou eventos de interação fora do ambiente de trabalho podem ser considerados comunicação informal (FELICIANO, 2014).

De acordo com Matos (2009) quando a comunicação informal não atende à demanda do público interno, acontecem interferências, onde a mensagem original é afetada por ruídos chegando ao contrário de tudo que foi dito, em seu destino final. Nesse caso, é preciso certificar as falhas existentes e o porquê que elas interrompem o processo de comunicação informal para então propor as ações para reduzir ou extinguir as distorções.

1.5 Comunicação oral, escrita, não verbal e eletrônica

Segundo Amboni e Andrade (2010) a comunicação oral, torna possível a rapidez e interação entre os colaboradores e superiores. Esta constitui redes de relacionamentos informais entre os colaboradores satisfazendo uma necessidade pessoal.

Para Santos (2011) a comunicação oral é a forma mais clara e eficaz de comunicação por facilitar a transmissão de informações através de palavras e de sons. Ela se constitui por meio de conversas, telefonemas, reuniões, palestras dentro e fora das organizações, com o objetivo de informar, persuadir etc.

A comunicação oral é a forma mais apreciada pelos colaboradores de uma organização, porque é feita por meio de contato direto do superior com o colaborador. É um meio eficaz, rápido e recíproco de transmitir informações aos colaboradores (AMBONI, ANDRADE, 2011, p. 227).

De acordo com Feliciano (2014) comunicação oral para ser eficiente, é preciso que o emissor passe a informação com clareza. Também é importante saber ouvir e assemelhar a ideia transmitida e recebida, assegurando qualidade na emissão, transmissão e recepção da mensagem.

A comunicação escrita que se caracteriza como formal, tem como objetivos informar, solicitar, formalizar, descrever, entre outros. Nas organizações a comunicação escrita atua no desempenho do trabalho assim como no alcance dos objetivos. Neste modelo são encontrados documentos utilizados no dia a dia nas organizações, como: ofício, memorando, relatório, formulário, carta comercial, comunicado dentre outros. A comunicação escrita possibilita repassar informações com formalidade, garantindo a segurança de que a informação foi registrada e transmitida (COHEN, 2011).

Segundo Teixeira (2007), a qualidade da comunicação escrita está na objetividade e clareza. Os elementos da comunicação também estão ligados à escrita, daí a necessidade de uma mensagem, um emissor e um receptor, mas é muito importante e também necessário fazer uso do veículo de comunicação adequado para a mensagem que será escrita.

A comunicação não verbal é a expressão corporal no modo de agir, vestir, gesticular, andar e sorrir. Para Tomasi e Medeiros (2010, p. 91),

A comunicação empresarial envolve também a comunicação gestual ou comunicação não verbal, juntamente com as palavras, são comunicadas nossas emoções. A comunicação não verbal transmite as ansiedades, alegrias, tristezas, dentre outras expressões, e possibilita a leitura corporal em um processo de comunicação (TOMASI; MEDEIROS; 2010, p. 91).

As organizações podem fazer uso da comunicação formal, informal, oral, escrita e não verbal, das quais o administrador deve atentar-se para promover a eficácia desses meios. Essas formas de comunicação estão presentes em todas as empresas, atuando de maneira que a comunicação se estabeleça em todas as direções, atingindo as pessoas envolvidas no processo comunicativo.

2 Comunicação Organizacional

Podemos entender comunicação empresarial como a associação da empresa com seu público interno e externo, por envolver um agrupamento de métodos direcionados ao processo de comunicação e transmissão de informações a respeito dos seus desempenhos, resultados, missão, objetivos, metas, projetos, processos, normas, procedimentos, instruções de serviços etc., (MATOS, 2009).

De acordo com Ribeiro (2008, p. 7 apud Devesa, 2016, p. 4) a comunicação organizacional é considerada como elemento essencial para a eficiência e eficácia, sendo que “a eficácia é considerada a capacidade de um indivíduo para produzir resultados responsabilmente e a eficiência capacidade potencial que têm os sistemas, simples ou complexos, para produzir resultados”.

Segundo Matos (2009) a comunicação nas empresas é um recurso planejado de gestão, que, quando bem aproveitado, garante o funcionamento com integração, coesão e produtividade na empresa.

O conceito Comunicação Organizacional, comporta consigo diversas abordagens teóricas, engloba todas as formas de comunicação possíveis de existir numa organização, para que possa interagir com os seus públicos internos e externos e seja responsável pela gestão de comportamentos e ações dirigidos a esses mesmos públicos, isto é feita de uma maneira eficaz e capaz de gerar resultados (RIBEIRO, 2008, p. apud DEVESA, 2016, p. 4).

De acordo com Barros e Matos (2015) a comunicação mostra-se fundamental em qualquer esfera das relações humanas, essencialmente no ambiente organizacional.

Para Moreira (2011) a comunicação nas organizações, resumidamente é um conjunto de estratégias, que visa melhorar e apresentar uma boa imagem da empresa, por se relacionar cada vez mais seus públicos, seja eles consumidores, fornecedores, ou funcionários.

A integração do publico interno é fundamental, pois quando as pessoas dispõem das mesmas informações e compreende que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem. É de extrema importância que todos os funcionários saibam quais são os objetivos da organização sua missão e valores. Dessa forma, todos se sentem parte do empreendedorismo, dedicando-se mais e contribuindo com sugestões críticas (MATOS, 2009, p.101).

Barros e Matos (2015) descrevem que no ambiente organizacional, encontram-se comunicações com finalidades diferentes. A comunicação institucional possui a finalidade de

construir e manter junto ao público externo a boa imagem da organização. Enquanto a comunicação mercadológica serve para fazer a divulgação dos produtos e serviços, tendo como finalidade o aumento das vendas e a fidelização dos clientes. E tem também a comunicação interna, esta por sua vez, se relaciona diretamente ao relacionamento com os funcionários.

Taylor (2005, p.215) relata “que a comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou conhecimento, mas como uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamento”.

Segundo Kotler e Keller (2006) a comunicação, dentro de uma organização empresarial ocorre em variadas formas e é composta por modalidades, tipos, formas, fluxos, fatores, direção, meios e entre outras variantes que, de uma ou outra forma, farão parte desse complexo.

A comunicação organizacional se relaciona à identidade, à imagem, à cultura e ao clima da empresa. Refere-se a uma forma de poder que atua no ambiente interno da organização se consolidando em suas estruturas, na linguagem e também no uso de canais para comunicar e informar (REGO, 2008).

2.1 Cultura Organizacional

“O comportamento organizacional do individuo nas organizações, as atitudes predominantes, as pressuposições subjacentes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros fazem parte da cultura da organização” (CHIAVENTATO, 2010, p, 125).

A cultura organizacional pode ser estabelecida por meio de alguns componentes, como é vista por Lacombe (2003 apud Santos 2014) podendo ter as seguintes definições:

- Conjunto de crenças, costumes, valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são definidos por cada empresa.
- Conjunto de crenças e atitudes da organização em relação: à importância das pessoas; aos valores éticos e morais; à competição interna; à orientação para o mercado e produção; à capacidade de ação e de adaptação às mudanças externas.

Para Luz (2003, p. 14) “a cultura organizacional é constituída de aspectos, que dão às organizações um modo particular de ser”.

Segundo Freitas (1991) a cultura organizacional é considerada um poderoso mecanismo que tem o intuito de conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver na organização, buscando trazer para dentro de si uma imagem positiva da mesma, onde todos são iguais.

Dias (2007) esclarece que a organização, em cada determinado grupo social apresente a sua própria cultura no qual é denominada cultura organizacional. Ou seja, facilita que a empresa desenvolva formas de integração e adaptação para seus colaboradores possibilitando uma boa convivência entre eles.

De acordo com Pacheco (2014) a cultura organizacional se faz presente na empresa desde que é criada, mesmo sofrendo mudanças em alguns casos, com o passar dos anos e com o seu desenvolvimento. Esclarece também que, conforme cada cultura se tem um clima organizacional.

Cultura organizacional é um conjunto de hábitos, valores, regras de condutas morais, éticas, crenças e políticas estabelecidas por meio de normas e atitudes de todas as pessoas na empresa. Compõe assim, a maneira de pensar e agir que existe em uma organização (OPALOSKI, 2014, p. 20).

2.2 Clima Organizacional

O clima organizacional é um dos pontos principais para o crescimento empresarial. Não somente com um bom clima se consegue grandes inovações, mas é importante esclarecer que sem ele não será possível inovar (PACHECO, 2014).

O clima organizacional de certa forma representa o reflexo da cultura da empresa, quer dizer, o reflexo dos efeitos dessa cultura na organização como um todo (LIMA; ALBANO, 2002).

Clima organizacional é a qualidade do ambiente psicológico de uma organização, em decorrência do estado motivacional das pessoas. O clima organizacional pode ser positivo e favorável, quando é receptivo e agradável, ou negativo e desfavorável, quando é frio e desagradável (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007, p. 267).

Segundo Borges e Mourão (2013) para que se tenha um bom desenvolvimento interpessoal em uma empresa é necessário investir no clima organizacional, pois este é de extrema importância.

Para Pacheco (2014) clima organizacional é o estado, o clima, em que são encontrados os colaboradores de uma organização, com respeito ao ambiente de trabalho, tanto físico quanto psicológico.

Segundo Truyllo (2013) o clima da organização é proporcional à motivação dos colaboradores, ou seja, se há aumento na motivação consequentemente aumentará o clima organizacional, e assim ocorrerá satisfação e colaboração entre os colaboradores.

2.3 Valores Organizacionais

Para Tamayo, Mendes e Paz (2000), a percepção dos valores organizacionais é comprovada por meio da conduta dos colaboradores dentro da organização. Os esclarecimentos que eles fornecem a respeito da rotina da empresa e, provavelmente, o comprometimento dos trabalhadores com a organização. Assim, os valores compreendidos conformam a conduta e interferem nos costumes, nas emoções e pensamento do colaborador em relação à empresa.

Robbins (2005) ressalta que os valores organizacionais concebem um estilo de conduta socialmente preferível, a outro oposto e não desejável, avaliado por meio do que o colaborador pensa ser adequado ou certo, bom ou desejável.

2.4 Motivação

“A motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (ROBBINS, 2008, p. 132).

De acordo com Chiavenato (2010, p. 121) “é difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico”.

Para Santos (2010) a motivação é composta por fatores intrínsecos e extrínsecos e que determinam o comportamento e acredita que não é possível determiná-los com clareza.

Segundo Marins (2007, p. 17) "Motivar é ter 'motivos'. Ter motivos para trabalhar, para se dedicar, para se comprometer, para querer vencer e aprender”.

Para Chiavenato (2007, p.126) “um ambiente que encoraja a comunicação aberta, tende a melhorar a satisfação no trabalho e eficácia da organização”.

Segundo Brum (2010, p. 26) “um programa de comunicação interna bem feita é capaz de encorajar ideias, diálogos, parcerias e envolvimento emocional. Tudo isso traz a felicidade das pessoas no ambiente de trabalho”.

2.5 Comportamento organizacional

O comportamento organizacional relaciona diretamente com o capital intelectual, e é considerado como sinônimo de existência da empresa. Tem sido muito válido para as organizações investir no capital intelectual para o alcance dos objetivos da organização, e assim promover lucro organizacional e pessoal (STEFANO; KOSZALKA; ZAMPIER, 2014).

O comportamento organizacional objetiva prever, explicar e compreender as atitudes humanas nas empresas, e para que essa conduta seja compreendida é preciso entender o comportamento individual, conhecendo os estímulos de cada pessoa (BERGUE, 2010).

“O comportamento organizacional reflete na investigação do impacto que os colaboradores e a estrutura da empresa têm sobre a conduta organizacional, com o objetivo de aprimorar a eficácia, sendo em termos de qualidade e de competitividade” (ROBBINS, JUDGE E SOBRAL, 2010 apud REICHERT; Dal Bosco, 2017, p. 2).

3 Comunicação interna

Existem duas frentes que a comunicação organizacional pode ser vista: a forma como a organização comunica para dentro, com os seus públicos e intervenientes no processo de criação, desenvolvimento e crescimento da mesma; e a forma como a organização se comunica com si própria, com o exterior e seus públicos externos (NEIVA, 2018).

De acordo com Tavares (2007) a comunicação passou a ser uma ferramenta importante nas relações pessoais dentro das organizações, ou seja, elas adotaram processos comunicativos como incentivo a troca de informações bem como nas relações entre os colaboradores. Toda organização necessita se comunicar para poder sobreviver, portanto precisa também comunicar-se com seu público diariamente.

Jacomini (2011) esclarece que a comunicação interna ocorre a partir do momento que a empresa determina meios de se comunicar com seus colaboradores, ou seja, seu público interno. Essa comunicação é fundamental para uma boa gestão.

A comunicação interna compartilha valores, cultura da empresa, promove diálogos, participações, em todos os níveis organizacionais. Ela é responsável pela construção de vínculos e relacionamentos, além de circular conhecimento e informação, contribuindo para a divulgação da sustentabilidade empresarial (JACOMINI, 2011).

Segundo Marques (2004) comunicação interna para ser eficaz deve fazer uso dos 5c's: clara; consistente; contínua e frequente; curta e rápida e completa.

De acordo com Menan (2012) a comunicação interna, é uma das ferramentas estratégica mais eficaz para a harmonização dos interesses dos colaboradores e da empresa.

Para Matos (2009) comunicar não significa apenas transmitir ou receber informações, é mais, é uma troca de entendimento e sentimento.

Cenerini (2009, p. 34) esclarece que uma comunicação interna eficaz, é capaz de desenvolver nas organizações um clima positivo e dinâmico, e assim gerar valor e credibilidade para a empresa, levando os funcionários a se sentirem valorizados, respeitados e, assim, passarão a valorizar também o pensamento em grupo e não mais individual.

Para Cerqueira (1999, p. 52) a comunicação interna influi em uma série de fatores que vão interferir nos resultados das Organizações como:

A comunicação interna contribui para um clima organizacional favorável, estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas, e das pessoas com o sistema organizacional, estabelecem a sinergia do comprometimento: para a

qualidade, para a maior produtividade, para a redução de custos e para a racionalização dos sistemas.

De acordo com Ruggiero (2002) nem sempre ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados é a solução. Se essa não estiver bem informada, e se os colaboradores não mantiverem uma comunicação adequada podem trazer grandes problemas para a empresa.

A comunicação interna é uma ferramenta fundamental para melhorar o fluxo de informações e a tomada de decisões corretas hoje, que afetarão no futuro, facilitando com isso, a mudança de comportamento individual e organizacional, levando estes ao sucesso. Para que a comunicação interna atinja seus objetivos é necessário que seja transparente e tenha credibilidade (FARIA, 2009, p. 2).

A comunicação interna tem sido considerada como uma direção para desenvolvimento do comprometimento organizacional (ALMEIDA, 2007),

Para Brum (2010) a comunicação interna ao possuir credibilidade e confiabilidade passa a gerar envolvimento e com isso gera comprometimento e como consequência gera a motivação. Portanto, em outras palavras, a motivação é fruto do comprometimento conquistado através da comunicação interna.

3.1 A importância da comunicação nas organizações

A comunicação desempenha um papel fundamental na formação da imagem de uma organização, pois é vista como uma maneira de reformar a identidade e a ambição corporativa. No ambiente organizacional, a comunicação estabelece o diálogo com todos os públicos que se relaciona. São eles os funcionários, os clientes, os potenciais clientes, as comunidades, os fornecedores, o governo e a sociedade em forma geral. Todo movimento realizado dentro da empresa é transmitido por meio da comunicação. Portanto, o envolvimento de toda a organização é necessário para que esta interação seja realizada com consistência, relevância e coerência (NASSER, 2005; REZIN 2010 apud BARROS; MATOS (2015)

Segundo Bueno (2010) a comunicação deveria ser incluída nas estratégias empresariais como prioridade, pois assim teria papel fundamental, na busca de êxito, na interação com os públicos de seu interesse e também no desenvolvimento de planos e ações que podem trazer vantagem competitiva às organizações.

Kunsch (2009) esclarece que mudanças organizacionais, de modo especial as mudanças de estratégias, afirmam que a comunicação é fundamental para um processo bem sucedido, que se configura como um instrumento imprescindível nas organizações.

No Brasil a comunicação organizacional é considerada um setor de grande importância, um instrumento empresarial de inteligência. Com seu desenvolvimento e ampliação a comunicação organizacional se desenvolveu e se tornou ferramenta essencial e estratégica para as organizações. Tem como prioridade a preocupação de atingir bons negócios e cuidados com seus públicos (LEMES, 2012, p. 10).

Para Chiavenato (2003) a organização é um conjunto de atividades coordenado por dois ou mais indivíduos, esclarece também que a cooperação entre os indivíduos é muito importante para a permanência da organização, e que ela só existe pelo fato das pessoas se comunicarem.

A comunicação pode ser tanto interna quanto externa e encontram-se presentes na organização, sendo consideradas como de fundamental importância para seu sucesso, não importando a área de atuação. A comunicação é uma ferramenta estratégica devendo ser vista como um conjunto eficaz dentro da organização (JACOMINI, 2011).

De acordo com Jacomini (2011) a comunicação é considerada peça chave nos processos administrativos, por estar constantemente em sintonia com os objetivos da organização. A comunicação pode ocorrer de diversas formas e envolvendo um público-alvo diversificado, de acordo com o planejamento comunicacional das organizações. Tem como objetivo atuar em conjunto com todas as ferramentas estratégicas da empresa, contribuindo para o melhor desempenho de suas atividades.

Chiavenato (2005) menciona que a comunicação é vital e imprescindível quando se refere ao comportamento das organizações, dos grupos e das pessoas. É, por meio da comunicação, que os indivíduos trocam diferentes informações entre si, e com isso torna o ato de comunicar uma atividade indispensável para a vida em sociedade, ligando pessoas e compartilhando sentimentos.

3.2 Comunicação interna e comprometimento

Para Marchiori (2006), para que ocorra um crescimento organizacional, é necessário que seja criado um ambiente interno em que a informação, o conhecimento e a competência fluam livremente para que exista comprometimento pessoal e autodesenvolvimento. Esclarece

ainda que quanto maior for o envolvimento do funcionário maior será o seu comprometimento.

Segundo Bastos e Andrade (2002) a falta de comprometimento organizacional facilita o aumento dos índices de rotatividade e absenteísmo. E mais, os autores defendem que o comprometimento da força de trabalho é uma condição importante no acompanhamento nas mudanças organizacionais, uma vez que a flexibilidade requer responsabilidade individual e responsabilidade entre indivíduos e equipes.

O comprometimento dos trabalhadores está diretamente associado à sua identificação com os objetivos e valores da organização a que pertencem. O colaborador que vê nos valores da empresa os seus próprios valores certamente será mais comprometido (LISBOA FILHO; GODOY, 2006, p. 3).

Conclusão

A comunicação é uma necessidade primordial nas relações humanas. Ela é ligada intrinsecamente ao indivíduo e ao ambiente físico e cultural e tem um papel importante nas relações das empresas, seja no ambiente interno ou externo. A comunicação coordena todas as ações do ser humano.

As organizações bem sucedidas no mundo atual são aquelas que investem na comunicação como uma prioridade estratégica para a empresa, pois é ela quem decide o sucesso ou o fracasso de uma organização. Em toda organização, a comunicação é indispensável, necessita ser vista como um processo estratégico. A comunicação organizacional se relaciona à identidade, à imagem, à cultura e ao clima da empresa.

A comunicação interna compartilha valores, cultura da empresa, promove diálogos, participações, em todos os níveis organizacionais. É responsável pela construção de vínculos e relacionamentos, além de circular conhecimento e informação. Desempenha um papel fundamental na formação da imagem de uma organização

Referencias

AMBONI, N.; ANDRADE, R. O. B de. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

AMBRÓSIO, L. E. 2014. 28f. **A importância da comunicação interna eficiente nas organizações como fator fundamental para a melhoria do comprometimento dos colaboradores**. Pindamonhangaba-SP-Funvic – Faculdade de Pindamonhangaba, 2014.

ANGELONI, M. T. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, p. 72-74, 2010.

BALDISSERA, R. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. 1. ed. São Leopoldo: Unisinos, 2000.

_____. **Comunicação Organizacional na Perspectiva da Complexidade**, UFRGS, ano 6, Ed. especial nº 10/11, 2009.

BARROS, D. M. L.; MATOS, N. S. A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. **Revista de Administração [FW]** v. 13, n. 23, p. 3-20, ago., 2015. Disponível em: < <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view>.> Acesso em junho de 2020.

BERGUE, S. T.. **Comportamento organizacional**. Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O Trabalho e as Organizações, Atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: SBPOT; ARTMED, 2013.

BRUM, A. M. **Endomarketing de A a z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Integrare Editora, 2010.

BUENO, W. C. A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. **Conexão-Comunicação e Cultura**, v. 4, n. 07, 2010.

_____. A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. **Conexão-Comunicação e Cultura**, v. 4, n. 07, 2010.

CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **RAP**, v. 40, n. 6, p. 1123-44, nov./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

CENERINI, V. **As ferramentas da Comunicação interna – um estudo sobre os veículos de comunicação nas organizações**. 2009. 54 f. Trabalho acadêmico (graduação) – CESUMAR – Centro Universitário de Maringá, 2009.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade**. p.149. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994

CHIAVENATO, I. **Administração, Teoria, Processo e Prática**. São Paulo, ed. Makron Books, 3ª Edição, 2000.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 3 reimpressão.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos** [documento eletrônico]. 7ª Ed. Rev. Atual. Barueri, SP: Manole, 2009. Reimpressão 2010.

_____. **Comportamento organizacional** / Idalberto Chiavenato. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010- 3ª reimpressão.

CLEMEN, P. **Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas fazem a diferença: guia prático e reflexões**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2005.

DEVESA, LAURA MOURA. 2016. 16p. **A importância da comunicação no contexto organizacional**. Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais. [Dissertação] apresentada para à obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais-ramo: Gestão de PME. Setúbal, 2016. Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/17915.pdf>> Acesso em junho de 2020.

DIAS, R. **Cultura organizacional**/ Campinas, SP Editora Alinea, 2003. 2º impressão, 2007.

FARIA, P. S. **Comunicação Interna Nas Organizações**. Faculdade São Luís de França. Administração com Ênfase em Recursos Humanos, p. 1-17, 2009.

FARIA, P. S. **Comunicação interna nas organizações. Administração com Ênfase em Recursos Humanos**. Faculdade São Luís de França, p. 1-17, 2009. Disponível em: <https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/comunicacao_interna.pdf>. Acesso em junho de 2020.

FERNANDES, D. **A importância do ambiente de trabalho saudável. Centro Universitário UniDomBosco-UniDBSCO**. 2017. Disponível em: <<https://www.domboscoead.com.br/pos-graduacao/noticias/a-importancia-do-ambiente-de-trabalho-saudavel>> Acesso em maio de 2020.

FERREIRA, M. F.; CASTRO, A. B. B. A importância da comunicação na gestão de uma pequena empresa de serviços e vendas. **Tekhne e Logos**, Botucatu, SP, v.4, n.1, Abril, p.13-29, 2013.

FIGUEIREDO, E. J. **A importância da comunicação interna nas organizações**. 2011.

GROBEL, M. C. B.; TELLES, V. L. C. N. Da **comunicação visual pré-histórica ao desenvolvimento da linguagem escrita, e, a evolução da autenticidade documentoscópica**.

Disponível em: <<https://oswaldocruz.br/revista-academica-1-12.pdf>> Acesso em junho de 2020.

JACOMINI, L. **O papel da Comunicação nas Organizações**. Rev. Npi/Fmr. 2011. Disponível em <http://www.fmr.edu.br/npi/npi_papel_com_org.pdf> Acesso em junho de 2020.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, M. M. K. (Org) **Comunicação irganizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LACOMBE, F. J. M; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEMES, P. S. **A Importância da Comunicação Interna nas Organizações e suas Ferramentas**. Fundação Educacional do Município de Assis – Fema – Assis – Sp 66p. 2012.

LIMA, S. M. B.; ALBANO, A. G. B. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Rev. CCEI - URCAMP**, v.6, n.10, p. 33-40 - ago., 2002 Disponível em: <http://www.facape.br/.../Conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf>. Acesso em junho de 2020.

LISBOA FILHO, F. F.; GODOY, L. P. **A Contribuição da Comunicação Organizacional na Obtenção do Comprometimento dos Colaboradores**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – UnB – set, 2006.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**/ Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACHADO NETO, O. **Competência em Comunicação Organizacional Escrita**. ed. São Paulo, Qualitymark , 2012.

MARCHORI, M. **Comunicação interna: a organização como um sistema de significados compartilhados**. In: MARCHORI, M. (Org.) Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul, SP; Difusão Editora, 2006.

MARINS, L. **Desmistificando a motivação no trabalho e na vida**. 3. ed. São Paulo: Harbra, 2007.

MARQUES, R. **Comunicação Interna**. RH.com.br, V_ N_ 2004. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/>> Acesso em junho de 2020.

MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. **Análise do ambiente corporativo: Do caos organizado ao planejamento**. Local: E-papers Serviços Editoriais LTDA, 2007.

MATOS, G. G.. **Comunicação sem complicação**. Como simplificar a prática da comunicação nas empresas. Rio de Janeiro, ed. Elsevier, 2004.

_____. **Comunicação empresarial sem complicação:** como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura do diálogo. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

_____. **Comunicação Empresarial – Sem Complicação.** 2ª. ed. Barueri: Manole, 2009.

MENAN, M. G. **A importância da Comunicação Interna nas organizações,** 2012.

MOREIRA, T. S. **O que é comunicação empresarial.** Disponível em: <<http://gerindoareputacao.wordpress.com/2011/04/26/o-que-e-comunicacao-empresarial-3/>> Acesso em junho de 2020.

NASSAR, P. 2005. In: REZIN, G. **A importância da comunicação empresarial internabpara o sucesso de um empreendimento.** Relatório de Estágio do curso de Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma, 2010.

NEIVA, F. Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, Lisboa nov. 2018.

OPALOSKI, D. J. **Análise do Clima Organizacional de uma Clínica Médica da Região do Extremo Sul de Santa Catarina.** 2014. 96 folhas. Monografia do Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma, 2014.

PACHECO, J. R. Clima organizacional e sua importância no ambiente de trabalho. **Revista Inter Atividade**, Andradina, SP, v. 2, n. 2, p. 119-130, 2º sem. 2014.

RAUPP, R.; FILHO, C. C.; PINTO, A. N. **Estratégias de Comunicação em Marketing.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

REGO, F. G. T. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

REICHERT, D. G.; DAL BOSCO, A. I. J. **Comportamento organizacional:** levantamento bibliométrico dos artigos publicados no spell. 13p., 2017. Disponível em: <https://eventos.uceff.edu.br/eventosfai_dados/artigos/inovagro2017/795.pdf> Acesso em junho de 2020.

RIBEIRO, L. **Comunicação Global:** o poder da influência. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1997.

RIBEIRO, J. 2008. **Comportamento Organizacional.** Disponível em: <<http://tecempreende.anje.pt/system/files/items/344/original/ComportamentoOrgan-v.11final.pdf>>. Acesso em junho de 2020.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F.. **Comportamento Organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 633 p., 2010.

RUGGIERO, A. P. **Qualidade na comunicação interna**. São Paulo: Rh, 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3388>> Acesso junho 2020.

SANTOS, É. M. A importância da cultura para as organizações. Caderno de Administração. Revista do Departamento de Administração da FEA. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. **CAD.**, v. 8, n.1. p. 19-37, Jan - Dez. 2014.

SANTOS, B. S. **A motivação em diferentes cenários**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2010.

STEFANO, S. R.; KOSZALKA, J. A.; ZAMPIER, M. A. Clima organizacional: elementos influentes na percepção de futuros administradores de uma Instituição de Ensino Superior Paranaense. **Gestão & Regionalidade**, v. 30, n. 88, p. 96-106, 2014.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; & PAZ, M. G. (2000). **Inventario dos valores organizacionais**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v5n2/a02v05n2.pdf>. Acesso em junho de 2020.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.

TAYLOR, J. R. **Engaging organization through worldview**. In: MAY, S. e MUMBY, D. K. (ED.) *Engaging organizational communication theory and perspectives: multiple perspectives*. Thousand Oaks: Sage, p. 197-221, 2005.

TORQUATO, G. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

TRUYLIO, D. **Clima organizacional: estudo de caso em uma instituição pública de ensino**. 73 p. 2013 [Monografia], especialização em gestão pública–modalidade EAD da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM – RS), Santa Maria, RS, 2013.