

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL E SUA INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

JENNIFER RAMOS NOVAIS FRANÇA¹
TAINÁ DA MOTA LISBOA²
ELIZA HELENA ERCOLIN³

RESUMO

Este artigo tem como objetivo mostrar a importância da comunicação e a forma que ela influencia as organizações, e de como a falha na comunicação pode afetar os rumos de qualquer empresa, pois sendo ela a base do clima e da cultura organizacional. É ela que vai garantir que os colaboradores trabalhem de forma organizada e harmônica. A falha na comunicação é um dos principais motivos para o fracasso de projetos. As organizações estão cada vez mais cientes da importância do fator humano para o sucesso do negócio, e uma comunicação organizacional integrada e bem planejada é um quesito estratégico fundamental para todo tipo de organização.

Palavras-chave: comunicação interna; cultura organizacional; estratégia organizacional;

ABSTRACT

This article aims to show the importance of communication and the way it influences organizations, and how miscommunication can affect the course of any company, because being the basis of climate and organizational culture. It is she who will ensure that employees work in an organized manner and harmonic. The communication failure is one of the main reasons for the failure of projects. Organizations are increasingly aware of the importance of the human factor for the success of the business, and a well-planned and integrated organizational communication is a fundamental strategic question for every type of organization.

¹ Graduada em Administração – FECLE Don Domênico

² Graduada em Administração – FECLE Don Domênico

³ Mestre em Psicologia e Saúde – Professora FECLE Don Domênico

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

Keywords: communication; organizational culture; organizational strategy;

INTRODUÇÃO

A comunicação empresarial é fundamental dentro da organização, sendo uma ferramenta estratégica chave para o sucesso da empresa.

Uma falha na comunicação pode afetar os rumos de qualquer organização, pois ela é à base de equilíbrio da cultura organizacional, que por sua vez alinha e transforma os objetivos da empresa. E se não for pensada cuidadosamente, pode levar a erros interpretativos, que podem prejudicá-la.

A comunicação empresarial, que antes se apoiava em memorandos, murais de aviso e notas nos cantos dos jornais, foi potencializada por causa do avanço tecnológico e hoje conta com meios muito mais efetivos e abrangentes. Enquanto há alguns anos você conseguia atingir colaboradores e clientes de forma lenta e fragmentada, hoje, com alguns cliques você garante que pessoas do mundo inteiro vejam sua mensagem com qualidade total e quase em tempo real. Apesar dos esforços em manter uma comunicação empresarial fluida na empresa, equívocos comuns acabam ocorrendo devido aos desafios enfrentados. São pequenas falhas, mas que podem gerar grandes transtornos por má interpretação, falta de informação ou mau entendimento.

Isso pode interferir no clima organizacional da empresa, o conjunto dos vários sentimentos vividos pelos colaboradores e suas consequências no ambiente de trabalho, compõe o que denominamos clima organizacional. É a partir da conquista de um clima organizacional positivo, que uma empresa estabelece a base fundamental para empreender um caminho de crescimento sustentado, que possa habilitá-la a enfrentar os desafios que se colocam no dia a dia empresarial.

Neste sentido este artigo visa apresentar os conceitos básicos da comunicação empresarial e de como ela influencia no clima organizacional. É fundamental que os colaboradores trabalhem de forma conjunta e alinhada aos objetivos da empresa, e ainda fazer com que eles se sintam pertencentes a ela, implicando em aumento de desempenho, inovação constante e criando defensores da sua marca.

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

A comunicação empresarial é um conjunto de modelos de ação e instrumentos que a empresa utiliza para falar e se fazer ouvir. Tanto interna quanto externamente. Nesse trabalho, daremos ênfase ao processo de comunicação interna. A informação prestada por ela

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

corresponde a uma estratégia para a empresa, daí a importância de se ter uma comunicação eficaz. A comunicação cuida diretamente da imagem da organização.

Para Chiavenato (2000, p.142), “comunicação é um processo fundamental entre indivíduos e organizações, uma troca de informações, tornando as mensagens mais claras.”.

Serra (2007, p.77) diz que “no processo da comunicação, as pessoas podem comunicar-se em muitos níveis, por muitas razões, com muitas pessoas, de muitas formas.”.

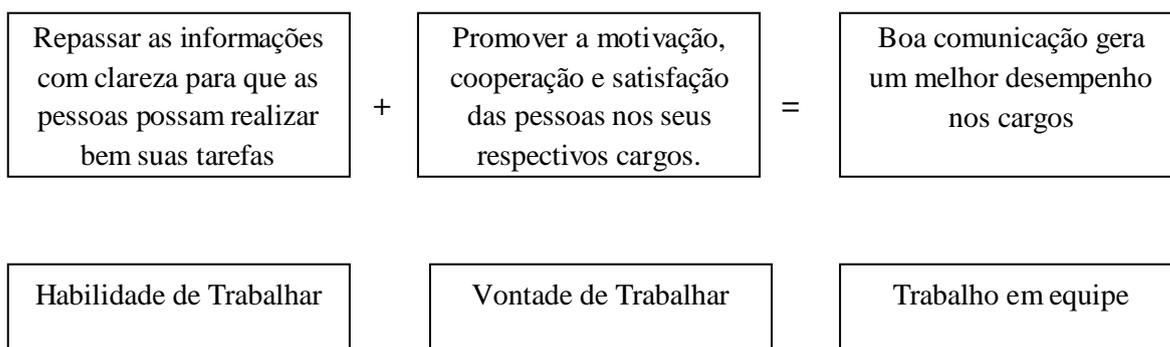
Segundo Chiavenato (2000, p. 142)

Comunicação é o processo de transmitir a informação e compreensão de uma pessoa para outra. Se não houver esta compreensão, não ocorre a comunicação. Se uma pessoa transmitir uma mensagem e esta não for compreendido pela outra pessoa, a comunicação não se efetivou.

Afirma ainda que (2000, p.142-143) a comunicação é uma atividade administrativa, constituindo-se em dois propósitos:

- a) Repassar as informações com clareza para que as pessoas possam realizar bem suas tarefas;
- b) Promover a motivação, cooperação e satisfação das pessoas nos seus respectivos cargos.

Figura 1 – Os principais propósitos da comunicação como atividade gerencial.



Fonte: Chiavenato (2000, p.143).

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS

A Comunicação Empresarial pode ser utilizada como uma estratégia e um conjunto de atividades para melhorar a imagem da organização. Porém, ela não é somente uma ferramenta para a reputação empresarial. Atualmente, ela busca relacionar-se com diversos públicos, a fim de desenvolver produtos de qualidade, que atendem ao perfil do consumidor e também sua satisfação e credibilidade.

Isso acontece quando há um contato maior com os funcionários e consumidores, assim, há uma ligação entre seus públicos internos e externos. Saber analisar, planejar, ouvir e agir em acordo com as necessidades das empresas, valorizando produtos, marcas e funcionários são traços fundamentais para manter uma boa comunicação organizacional. Desse modo, pode-se analisar que a criação de um planejamento de comunicação empresarial de forma eficiente pode trazer sucesso para a organização.

Caldas (2010) afirma que:

a importância de desenvolver uma comunicação estratégica eficaz com a equipe é baseada no fato que a imagem construída por eles da organização, é refletida para o público externo

Marques (2004) aponta que:

a imagem que os funcionários têm da organização que trabalham é à base da imagem externa. Não existe melhor estratégia de comunicação do que transformar seus funcionários em verdadeiros embaixadores de sua empresa.

Tavares (2005, p.5) explica que:

os funcionários insatisfeitos com as condições de trabalho e com os próprios produtos lançados “irão fazer uma contrapropaganda cada vez que multiplicam fora da empresa à sensação de descontentamento que os dominam. E, caso estejam satisfeitos com a empresa, poderão vendê-la para o

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

cliente externo”. Assim, é possível notar que o público externo é o espelho do público interno. Os funcionários e colaboradores podem causar motivação aos consumidores ou criar uma imagem de repulsão e descontentamento da empresa.

Diante de um ambiente competitivo, que é o mercado, as empresas começam a se preocupar com o relacionamento dos seus públicos internos, passando a ver seus colaboradores não somente como mão de obra, mas como capital humano que é capaz de gerar grandes resultados.

Neste sentido, Caldas (2010) explica que:

As organizações de um modo geral não abrangem uma estratégia de relacionamento com sua equipe, por esse motivo é comum encontrar pessoas cansadas e estressadas com o ritmo do trabalho, e reclamam pela falta de informação ou demasiada informação, distanciamento das chefias, falta de envolvimento na tomada de decisões que afetam a eles, entre outras situações.

De acordo com Caldas (2010):

A gestão eficaz da comunicação interna melhora o clima organizacional, ajuda a motivar as pessoas que passam a confiar mais na empresa em que trabalham, por conhecê-la melhor, por aprofundarem-se mais nos seus processos internos, por opinar e participar das decisões estratégicas.

E, segundo Ferreira (2004, p. 60) :

a base dessa persuasão passa necessariamente pela aceitação plena de que o sistema proposto é bom para todos, começando pelos clientes e abrangendo funcionários, empresa, fornecedores e sociedade. Nesta tecla deve bater insistentemente a comunicação da empresa.

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

Segundo Nassar e Figueiredo (2007, p. 13):

.No ambiente empresarial de hoje, onde a concorrência é brutal e o consumidor se impõe de uma forma nunca vista, as linguagens de comunicação que interagem com a sociedade e com os públicos de interesse da empresa se tornam fundamentais no mix (composição) de comunicação empresarial.

COMUNICAÇÃO INTERNA

Nas organizações, a comunicação interna busca promover canais de comunicação claros e abertos em todos os níveis e segmentos da organização visando favorecer uma correta compreensão de seus ambientes e objetivos. É essencial para a eficácia de processos e para que a empresa obtenha sucesso e alcance os objetivos da melhor forma. Seu objetivo nas organizações é transmitir aos colaboradores, de forma clara e com frequência, o pensamento e ação da empresa, de modo que sua missão, visão e valores estejam bastante claros para que a empresa possa atingir seus objetivos. Tornar os colaboradores comprometidos com a realização de resultados positivos, e conscientes dos objetivos organizacionais e das necessidades de seus clientes é fator essencial para o empreendimento que almeja sucesso.

Segundo Robins (2004):

Entendemos que a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou organização:

Controle: age diretamente no comportamento das pessoas de diversas maneiras. As organizações possuem hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários. Quando estes são informados que devem, por exemplo, comunicar qualquer problema de trabalho primeiramente ao seu superior imediato, ou seguir à risca suas instruções de trabalho, ou ainda adequar-se às políticas da empresa, a comunicação informal também controla o comportamento;

Motivação: é facilitada a motivação aos funcionários, devido ao esclarecimento sobre

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

o que deve ser feito, avaliar a qualidade do seu desempenho e orientar sobre o que fazer para melhorá-lo. Estabelecer metas específicas, dar feedback do progresso em relação a elas e o reforço do comportamento desejável estimulam e requerem comunicação;

Expressão emocional: é fornecida para muitos funcionários em seu grupo de trabalho, onde é sua fonte primária de interação social. A comunicação que ocorre dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustrações ou sentimentos da satisfação e também de suas necessidades sociais;

Informação: esta é a função final desempenhada pela comunicação e se relaciona com um papel de facilitadora de tomada de decisões, proporcionando aos funcionários e outros grupos que precisam tomar tais decisões, transmitindo os dados para que se identifiquem e avaliem alternativas.

Nenhuma das quatro funções é mais importante que a outra, todas são fundamentais e devem manter-se interligadas para que a organizações tenham bom desempenho. É preciso ter controle sobre seus membros, estimulá-los ao esforço, oferecer os meios para a expressão emocional e tomar decisões.

COMPONENTES DA COMUNICAÇÃO

Segundo Kotler (1998):

Para que haja uma comunicação eficiente, devemos lembrar, dos nove elementos fundamentais que, quando não respeitados, comprometem os objetivos da empresa gerando resultados negativos.

Emissor: emite a mensagem para o receptor ou destinatário.

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

Codificação: processo de transformar o pensamento em forma simbólica.

Mensagem: conjunto de símbolos que o emissor transmite.

Mídia: canais de comunicação através dos quais a mensagem passa do emissor ao receptor.

Decodificação: processo pelo qual o receptor confere significado aos símbolos transmitidos pelo emissor.

Receptor: recebe a mensagem através de um dos canais e a decodifica para colocá-la à disposição do destino.

Resposta: reações do receptor após ter sido exposto à mensagem.

Feedback: retorno da mensagem do receptor ao emissor.

Ruído: perturbações indesejáveis que atrapalham ou até mesmo modificam a mensagem no processo de comunicação.

O processo de comunicação enfrenta sérios problemas, ficando difíceis de serem diagnosticados, quando um desses elementos não é respeitado, comprometendo os objetivos e resultados da empresa. Uma comunicação eficiente começa com a identificação do receptor ou público-alvo. É preciso traçar o perfil desse público, saber para quem a empresa está falando; com quem está se comunicando; número de pessoas a serem atingidas; relacionamento desse público com a organização; anseios e reivindicações.

De acordo Corcoran (apud Gallo 2007) “A Comunicação é responsável por 90% do meu sucesso, sem dúvida nenhuma”.

Segundo Citrin (apud Gallo, 2007) “A comunicação é a habilidade mais importante que uma pessoa em uma posição de liderança possa ter”.

A COMUNICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA

Segundo Argenti (2006, p.69)

o sucesso da estratégia de comunicação de uma empresa depende em grande parte

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

do elo entre a estratégia de comunicação e a estratégia geral da empresa. É preciso ter um sólido desempenho da comunicação empresarial para apoiar tais missões e visão.

Para que sejam eficazes, sistemas ou estruturas de comunicação empresarial precisam ter consistência profissional, adequada apresentação, compatibilidade de pensamento, ação e direcionamento.

Bahia (1995, p.17) afirma que:

esse processo deve ser benéfico para a empresa, empregados e consumidores. Planejamento estratégico, na empresa, significa definir para onde ela quer caminhar, de modo a realizar os seus objetivos, e em quais latitudes precisa atuar para ser competitiva e crescer no mercado. Em ambos os casos, os sistemas de informações exercem funções que conduzem ao conhecimento, competência, produtividade, eficácia, qualidade, rentabilidade, responsabilidade social, etc., estabelecendo padrões de conduta e graus de participação.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Para tornar mais compreensível a abordagem do tema em questão, é importante a definição de Clima Organizacional.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 440):

O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo.

Segundo Chiavenato (2008)

toda organização possui Clima Organizacional que é constituído pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria de cada uma delas. Esse Clima Organizacional está relacionado com o moral e a satisfação daquilo que os membros têm por necessidades, podendo ser: saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

positivo, satisfatório ou insatisfatório. Está sujeito ao estado em que cada membro se sente em relação à empresa.

Para Judge, Robbins e Sobral (2011) “o Clima Organizacional faz menção das percepções que os colaboradores de uma organização têm sobre ela e seu ambiente de trabalho”.

Teixeira et al. (2005) “Clima Organizacional como percepções, opiniões e sentimentos que são expressados pelo meio de comportamentos por um grupo ou organização, em um dado momento”.

Para Bowditch e Buono (1997)

o Clima Organizacional é definido como uma percepção sintetizada do ambiente e da atmosfera da empresa, trazendo consequências no desempenho, nos padrões de interação entre as pessoas, na satisfação com o trabalho e a empresa e nos comportamentos que geram absenteísmo e rotatividade.

Maximiano (2009) afirma que:

o Clima Organizacional em essência é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho.

Segundo Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006):

O Clima Organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente da empresa. Ela é percebida ou experimentada pelos colaboradores da empresa e influencia seus comportamentos.

INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Gehring (2003, p. 2) afirma que:

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

o líder tem sempre que ter em mente que é uma ponte e não um muro. O verdadeiro líder facilita a vida de todo mundo, é uma ponte entre os problemas de seus subordinados e as devidas soluções. A verdadeira liderança, aquela realmente consistente e duradoura, só existe quando há respeito mútuo entre o líder e o subordinado.

Segundo Chiavenato (1999 apud VIEIRA e VIEIRA, 2004, p. 3):

o fator humano tem sido o responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas; por isso a importância do fator humano em plena era da informação. O grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, é obtido por intermédio das pessoas que nelas trabalham.

Conforme Stefano e Ferracioli (2004)

ambiente de trabalho é o termo referente a um conjunto de técnicas para entender, mudar e desenvolver a força de trabalho de uma organização, a fim de melhorar a sua eficácia e, conseqüentemente, o clima organizacional existente na empresa. Existem muitos programas motivacionais em empresas de grande porte, nos quais os colaboradores podem participar de maneira constante, sendo que estes programas são ferramentas que auxiliam na melhoria do clima, porém percebe-se que em empresas de pequeno porte, e muitas delas familiares, não há tal preocupação, sendo explícita a inexistência de clima organizacional favorável ao colaborador.

Para Chiavenato (2002, p.73) “As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar”.

De acordo com Segundo (2003, p. 5):

cabe ao líder, por meio de suas ações junto à equipe de trabalho, gerar oportunidades para realização das pessoas, reconhecer o trabalho bem feito e criar desafios que motivam e energizam. O clima organizacional reflete, então, uma tendência ou inclinação relacionada à percepção das pessoas que trabalham em uma equipe, sendo, desta forma, um indicador de eficácia da liderança.

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

PESQUISAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A melhor forma de se medir o clima organizacional de uma organização é através da Pesquisa de Clima Organizacional.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 440):

As pesquisas de clima organizacional procuram coligir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e a sua sensação pessoal neste contexto.

Segundo Oliveira (1995, p. 70)

As pesquisas de clima são feitas geralmente por meio de questionários e/ou entrevistas, tentando-se obter as opiniões dos empregados acerca de vários itens sobre os quais a empresa tem interesse em saber o que seu pessoal pensa.

De acordo com Bergamini e Coda (1997, p. 99):

A Pesquisa de Clima Organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários à sua disposição, à medida que caracteriza tendências de sua satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa. A Pesquisa de Clima Organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada. O papel de pesquisas dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação de trabalho.

Kahale (2003, p. 1) comenta que:

uma pesquisa de clima organizacional é um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades. Objetiva mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

funcionários da empresa através da pesquisa organizacional.

POR QUE O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL É IMPORTANTE

De acordo com Chermernhorn (2003) “CO é o estudo de indivíduos e grupos em Organizações e isso se aplica em qualquer tipo de organização, seja de pequeno, médio e grande porte”.

Hoje a diversidade de colaboradores é altíssima nas organizações, tudo está mudando e o mesmo vem acontecendo no ambiente de trabalho. As empresas de todo o mundo estão objetivando desenvolver melhores ambientes de trabalho, já que se conscientizaram da importância deste item para o desenvolvimento satisfatório das atividades de seus colaboradores, o que impacta diretamente em seus resultados, além de influenciar beneficemente em seu marketing, já que atualmente existem pesquisas de conceituadas revistas que proporcionam que elas disputem o ranking de melhor empresa para se trabalhar, sendo que para isto é necessário ações que estejam focadas no Clima Organizacional.

Os grupos organizacionais já perceberam que cada colaborador tem um perfil diferente, como por exemplo, jovens solteiros possuem necessidades totalmente diferentes de mulheres com filhos e com baixa condição socioeconômica, o que torna necessário que as empresas busquem meios de proporcionar um ambiente favorável para que suas necessidades individuais possam ser respeitadas.

Fiorelli (2000) destaca que:

o líder transforma um grupo desarticulado em equipe coesa. O líder mantém atado o laço emocional. O líder possui o poder de fortalecer ou enfraquecer os vínculos emocionais que dão consistência à equipe. Ao líder cabe conciliar diferentes pontos de vista, evitando os conflitos entre os membros da equipe, e dirigir o trabalho para metas estabelecidas.

Kahale (2003) afirma que:

é muito importante que as lideranças de uma empresa sejam conscientes de seu papel perante a motivação de seus subordinados. O líder não os motivará diretamente, mas será o responsável direto por criar as condições básicas para que o subordinado possa encontrá-la.

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebeu-se com a realização deste artigo que a falha na comunicação empresarial afeta diretamente o clima organizacional de uma empresa, principalmente afetando o desenvolvimento de seus colaboradores.

Com esse estudo foi possível verificar a importância da comunicação interna como estratégia de gestão das organizações. A pesquisa apontou, que sem uma comunicação interna eficaz, as empresas não conseguem atingir seus objetivos.

Notou-se que são vários os fatores propícios para o crescimento de uma organização, mas um dos mais importantes, sem dúvida, é a comunicação. Ferramenta de extrema importância e necessidade seja qual for sua área de atuação, mostrando que, o sucesso de uma empresa e a manutenção de funcionários ainda está concentrado numa sólida comunicação interna, impulsionando a lealdade e a produtividade da força de trabalho.

A partir da pesquisa teórica, foram colhidas informações sobre o Clima Organizacional como fator contribuinte para a satisfação dos colaboradores e resultados eficazes para as organizações.

A missão primordial da comunicação interna é colaborar para o desenvolvimento e a manutenção de um clima, propício ao cumprimento das metas estratégicas.

Por fim, observou-se que a Comunicação Interna torna-se sem dúvida, um instrumento estratégico para benefícios na empresa e, conseqüentemente, o sucesso da organização.

REFERÊNCIAS

BAHIA, Juares, Introdução à comunicação empresarial, Rio de Janeiro, Mauad, 1995.

BRONDANI Roberta Ferreira; BARROS Karla Lauane. Comunicação Corporativa: A Importância da Comunicação na Gestão das Empresas. Bauru-SP 2015

BRONDANI, Roberta Ferreira; BARROS, Karla Lauane; Comunicação Corporativa: A Importância da Comunicação na Gestão das Empresas; Centro Universitário Eurípides de Marília, Marília, SP, 2012.

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação Empresarial: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva 2009, 338 p.

CASADO, Tânia. As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. Administração nos novos tempos. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. Introdução à Teoria Geral da Administração. 2º Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

_____. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. Recursos Humanos na Empresa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

EMPRESA Ágil. Comunicação empresarial - Conceito, importância e aplicação, 24 de out de 2014 - 47 páginas.

GONCALVES, José Ernesto Lima. Os novos desafios da empresa do futuro. Rev. adm. empres. [online]. 1997.

LOPES, Maria Aparecida. O papel da avaliação de desempenho no desenvolvimento e mudanças nas organizações. S/d. p.5. Disponível em:
<http://www.rhplus.com.br/biblioteca/avaliacao_desempenho/papel_avaliacao.doc> Acesso em: 25. fev.2017

LUZ, Ricardo Silveira. Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

SOUZA, Tarciza yr. A importância do clima organizacional. Vale do Rio Verde: Revista da Universidade Vale do Rio Verde, 2015.

TAVARES, Rosalina Semedo de Andrade. Importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional: um estudo de caso em empresa brasileira. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
doi:10.11606/D.12.2005.tde-24092007-161930. Acesso em: 2017-05-01

VILLIBOR FLORY, Alexandre. Linguagem e construção da realidade organizacional. Arte & ciência: São Paulo, 2006.

VIZEU, F. Algumas contribuições da teoria da ação comunicativa para a área de organizações. In: ENANPAD, 27, Atibaia, 2003. *Anais*. Atibaia: Enanpad, 2003.