

# A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DOS FUNCIONÁRIOS DO INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2013 – 2016

Data de aceite: 01/03/2023

**Náona Denise Paulo Jone Kambala**

**Emmanuel Pereso Aliceu Jovo**

O artigo elaborado com base na dissertação: Mestrado profissional em administração pública. Especialização em Gestão de Recursos Humanos, defendida em 2017

**RESUMO:** O presente trabalho subordina-se ao Tema “*A Comunicação Organizacional na Perspectiva dos Funcionários do Instituto Superior de Administração Pública, 2013 – 2016*”. O estudo procura compreender a percepção da comunicação organizacional na perspectiva dos funcionários do Instituto Superior de Administração Pública. Neste estudo formulou-se a seguinte questão-chave de partida em forma de problema: *Qual é a perspectiva que os funcionários do Instituto Superior de Administração Pública tem da comunicação organizacional?* Do ponto de vista da forma de abordagem do problema a pesquisa efectuada é *qualitativa*. O método utilizado é o estudo de Caso. Conjugado com os procedimentos técnicos a pesquisa é *bibliográfica* e *documental*. Como técnica na colecta de

dados a pesquisa usou o questionário. A principal conclusão é que a perspectiva que os funcionários do ISAP tem da comunicação Organizacional é que ela precisa de ser melhorada substantivamente na relação entre colegas e superiores hierárquicos directos, na comunicação administrativa no geral e no uso das médias sociais como instrumentos de comunicação e partilha de conhecimento e informação organizacional através duma política interna de comunicação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação, Organização, “Organizacional”, e Comunicação Organizacional, Instituto Superior de Administração Pública.

**ABSTRACT:** This paper is subordinated to the theme “*Organizational Communication in the Perspective of Employees of the Higher Institute of Public Administration, 2013-2016*”. The study seeks to understand the perception of organizational communication from the perspective of the employees of the Higher Institute of Public Administration. In this study we formulated the following key question in the form of a problem: *What is the perspective that the employees of the Higher Institute of Public Administration has of the organizational communication?* From

the point of view of the approach of the problem the research done is qualitative. The method used is the case study. Combined with the technical procedures, the research is bibliographical and documentary. As a data collection technique, the survey used the questionnaire. The main conclusion is that ISAP employees' perspective of Organizational communication is that it needs to be substantially improved in the relationship between colleagues and direct superiors, in general administrative communication and in the use of social media as instruments of communication and sharing knowledge and organizational information through an internal communication policy.

**KEYWORDS:** Communication, Organization, “Organizational”, and Organizational Communication, Higher Institute of Public Administration.

## INTRODUÇÃO

O presente artigo é parte da tese de Mestrado em Administração Pública Profissional na especialização de Recursos Humanos e subordina-se ao tema “*A Comunicação Organizacional na Perspectiva dos Funcionários do Instituto Superior de Administração Pública, 2013 – 2016*”. Ele procura compreender a perspectiva que os funcionários têm do processo da comunicação que decorre na organização.

Sob ponto de vista de espaço e tempo, o estudo foi realizado na Cidade de Maputo, concretamente no Instituto Superior de Administração Pública (ISAP). Em termos de tempo, o período abrangido pelo estudo está no intervalo de 2013 à 2016.

A escolha do local do estudo prendeu-se ao facto de a proponente ser funcionária da instituição e estando a coordenar ao mais alto nível organizacional a área da administração que compreende alguns departamentos chaves para o funcionamento administrativo e financeiro da organização.

Relativamente ao período, a escolha deveu-se ao facto de 2013 ter tomado posse o novo director Gera do ISAP e com um novo elenco, entre Director Geral Adjunto e o ano limite do estudo 2016 prende-se pelo facto de terem passado 4 anos que correspondem ao mandado da Direcção, para além de ser tempo suficiente para se fazer um estudo.

A comunicação organizacional, na forma em que se acha configurada hoje em dia, é fruto de sementes lançadas no período da Revolução Industrial, que ensejaria grandes e rápidas transformações em todo o mundo. Esta, com a conseqüente expansão das empresas a partir do século XIX, propiciou o surgimento de mudanças radicais nas relações de trabalho, nas maneiras de produzir e nos processos de comercialização.

Portanto, os estudos em comunicação organizacional iniciaram com os trabalhos em administração. Até os anos de 1950, estes estudos eram voltados à “comunicação empresarial e industrial”, aos poucos consolidou - se na área académica, como observam Casali e Taylor (2003). Nos anos de 1960 e 1970, a busca pela cientificidade levou a área ao extremo rigor positivista, o que limitou as pesquisas, que seguiam critérios de interesse da corrente de pensamento vigente.

A partir de uma perspectiva histórica norte-americana a respeito dos estudos em

comunicação organizacional, Putnam, Philips e Chapman (2004) destacam que, dos anos 20 aos anos 50, os trabalhos eram influenciados pelo interesse em comunicação empresarial e, após esse período até meados de 1970, caracterizavam-se por uma forte influência da escola de relações humanas.

Segundo Bueno (2003: 49), a partir de 1990, a comunicação organizacional se desenvolveu a tal ponto que passou a ser vista de forma estratégica para as empresas, ou seja, se tornou peça “chave” para os negócios. Destacavam-se, principalmente, as práticas de uma comunicação que partia do alto escalão da gestão, a precisão de relatórios e eficiência dos diferentes meios de comunicação. Conforme os autores, dois interesses fundaram o campo.

O primeiro caracteriza-se pelas habilidades que tornam os indivíduos mais eficientes na comunicação e em seu trabalho, e o segundo refere-se aos factores de eficiência da comunicação no trabalho inteiro da organização. Esse período, denominado como orientação modernista, norteou os trabalhos até os anos 80. Neste cenário, tanto a comunicação como a organização “... eram realidades objectivas que podiam ser medidas e testadas sob condições controladas de pesquisa, com ferramentas metodológicos tomada das ciências naturais...” (Putnam; Philips; Chapman, 2004:79).

Na década de 80, é possível perceber uma mudança nos paradigmas que marcavam o conhecimento da comunicação organizacional, que, como reflexo de suas práticas, apresentava fortes marcas do funcionalismo. A teoria crítica e a pesquisa interpretativa crítica passam a ser usadas por muitos estudiosos, apresentando assim novas possibilidades de pensar e trabalhar a comunicação organizacional. Na Europa, os estudos em comunicação iniciaram com foco na média (imprensa, rádio, TV, cinema). Tal tradição fez com que a comunicação organizacional, reconhecida enquanto campo de estudos, fosse tratada como um ramo da média, a “comunicação das organizações” (Taylor; Casali, 2010).

Neste contexto, com a aprovação do Decreto 30/2001, de 15 de Outubro, estabeleceu-se de forma geral o mecanismo formal de funcionamento e comunicação nos serviços da Administração Pública Moçambicana, visando o melhoramento destes canais de comunicação a partir da simplificação de procedimentos, por exemplo, no atendimento público interno e externo, (que preconiza a existência de recepção, caixas de reclamações e sugestões), no tratamento das informações escritas e oficiais para a tomada de decisão (prazos de comunicação de despachos, correspondências, memorandos, circulares, ofícios, arquivos, entre outros). Assim, o artigo tem como base o capítulo VI da conclusão e recomendações.

## **CAPÍTULO VI - CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO**

O estudo tinha como objectivo geral *compreender a percepção da comunicação organizacional na perspectiva dos funcionários do Instituto Superior de Administração*

*Pública.*

Foram levantados três objectivos específicos: descrever os tipos de comunicação organizacional utilizados nas várias subdivisões do Instituto Superior de Administração Pública; verificar a percepção da qualidade da comunicação organizacional na satisfação dos funcionários em utilizar os meios de comunicação disponíveis no Instituto Superior de Administração Pública; e analisar o impacto da comunicação organizacional e a satisfação dos funcionários no Instituto Superior de Administração Pública.

Para alcançar os objectivos descritos, foi levantada a seguinte questão de partida: *Qual é a percepção que os funcionários do Instituto Superior de Administração Pública tem da comunicação organizacional?*

Como sustentáculo da questão de partida, foram levantadas as seguintes questões-chave: Quais são os tipos de comunicação organizacional utilizados nas várias subdivisões do Instituto Superior de Administração Pública? Qual é a percepção da qualidade da comunicação organizacional na satisfação dos funcionários em utilizar os meios de comunicação disponíveis no Instituto Superior de Administração Pública? E Qual é o impacto da comunicação organizacional na satisfação dos funcionários no Instituto Superior de Administração Pública?

Para responder às questões-chave do estudo, foram levantadas duas hipóteses de trabalho, sendo uma positiva e outra negativa ao contrário da primeira. 1: “Se houver evidências de que a comunicação organizacional ocorre seguindo os seus trâmites e usam instrumentos diversificados, a perspectiva dos funcionários do ISAP face a ela será boa. 2: Se houver evidências de que a comunicação organizacional não ocorre seguindo os seus trâmites e usados instrumentos diversificados, a perspectiva dos funcionários do ISAP face a ela será boa. Das suas hipóteses segundo os dados colectados que são ilustrados nas conclusões abaixo a primeira hipótese não é confirmada. Pois na perspectiva do funcionário do ISAP que ocorre não é satisfatória, confirmando deste modo a segunda hipótese.

## **CONCLUSÃO**

Em relação ao grau de satisfação relacionado a comunicação no ambiente de trabalho nas variáveis “*satisfação com a comunicação no departamento ou área*”, “*comunicação versus motivação e estímulo no departamento ou área*”, “*habilidade dos colegas como comunicadores como comunicadores no departamento ou área*”, “*grau de abertura dos colegas como comunicadores em relação ao responsável em actividades diárias*” e “*comunicação versus identificação no departamento e área em relação as actividades*” tem se as seguintes conclusões:

- Em relação a variável, *satisfação com a comunicação no departamento ou área* conclui-se que a comunicação no departamento é satisfatória, pois, a percentagem das variáveis concordantes, o seu somatório é maior em relação a percen-

tagem das variáveis discordantes.

- A variável, *comunicação versus motivação e estímulo no departamento ou área* conclui-se que a comunicação no departamento é satisfatória motivando e estimulando para atingir as metas que se propõem atingir, pois, a percentagem das variáveis concordantes, o seu somatório é maior em relação a percentagem das variáveis discordantes.
- Relativamente a variável *habilidade dos colegas como comunicadores no departamento ou área* conclui-se que a habilidade dos colegas como comunicadores em actividades é satisfatória, pois, a percentagem das variáveis concordantes, o seu somatório é maior em relação a percentagem das variáveis discordantes.
- No concernente a variável *grau de abertura dos colegas como comunicadores em relação ao responsável em actividades diárias* conclui-se que é satisfatória, pois, a percentagem das variáveis concordantes é maior em relação a percentagem das variáveis discordantes.
- Quanto a variável, *comunicação versus identificação no departamento e área em relação as actividades* conclui-se que a comunicação faz com que os funcionários se identifiquem e se sintam parte vital do departamento, pois, a percentagem das variáveis concordantes o seu somatório é maior em relação a percentagem das variáveis discordantes.

Em relação ao grau de satisfação em aspectos relacionados com a comunicação com superiores hierárquicos directo nas variáveis “*sentimento em relação a comunicação com o superior hierárquico*”, “*motivação e estímulo em relação a comunicação com o superior hierárquico*”, “*satisfação em relação a resolução de problemas*”, “*grau de abertura dos colegas em relação ao superior hierárquico directo*” e “*se comunicação com seu superior hierárquico directo faz com que se identifique ou se sinta parte vital em relação as actividades*” tem se as seguintes conclusões:

- No concernente a variável *sentimento em relação a comunicação com o superior hierárquico* correspondente conclui-se que a comunicação com o superior hierárquico directo não é satisfatória, pois, a percentagem das variáveis concordantes, o seu somatório menor em relação a percentagem das variáveis discordantes.
- Quanto a variável *motivação e estímulo em relação a comunicação com o superior hierárquico* directo conclui-se que a comunicação com o superior hierárquico directo não é satisfatória, pois, a percentagem das variáveis concordantes, o seu somatório é menor em relação a percentagem das variáveis discordantes.
- No concernente a variável *satisfação em relação a resolução de problemas* concluir-se que a satisfação em relação ao grau de comunicação do superior hierárquico directo na resolução de problemas relacionados com o trabalho não é satisfatório, pois, a percentagem das variáveis concordantes, o seu somatório

é menor em relação a percentagem das variáveis discordantes.

- No tocante a variável *grau de abertura dos colegas em relação ao superior hierárquico directo* conclui-se que o nível de satisfação em relação a abertura “comunicação” dos colegas em relação ao responsável em actividades diárias é satisfatória, pois, a percentagem das variáveis concordantes, o seu somatório é maior em relação a percentagem das variáveis discordantes.
- No concernente a variável *se comunicação com seu superior hierárquico directo faz com que se identifique ou se sinta parte vital em relação as actividades* conclui-se que a comunicação com o superior hierárquico directo não faz com que os colaboradores não se identifiquem e se sintam parte vital do departamento ou área, pois, a percentagem das variáveis concordantes, o seu somatório é menor em relação a percentagem das variáveis discordantes.

Em relação ao grau de satisfação *relacionando a comunicação com os colegas de diferentes áreas da instituição* e nas variáveis “*satisfação em relação a comunicação com os colegas de diferentes áreas*”, “*a comunicação com os seus colegas de diferentes áreas da instituição motiva-o (a) e estimula-o (a) para atingir as metas a que se propõe*”, “*comunicação com colegas de diferentes áreas da instituição se faz com que se identifique ou se sinta parte vital da instituição*” tem se as seguintes conclusões:

- No tocante a variável *satisfação em relação a comunicação com os colegas de diferentes áreas* conclui-se que na opinião dos respondentes a comunicação entre os colegas de diferentes áreas é satisfatória, pois, a percentagem das variáveis concordantes, o seu somatório é maior em relação a percentagem das variáveis discordantes.
- Quanto a variável *a comunicação com os seus colegas de diferentes áreas da instituição motiva-o (a) e estimula-o (a) para atingir as metas a que se propõe* conclui-se que na opinião dos respondentes a comunicação com os colegas de diferentes áreas não motiva nem estimula para atingir as metas aqui se propõem, pois, a percentagem das variáveis concordantes, o seu somatório é menor em relação a percentagem das variáveis discordantes.
- A variável *comunicação com colegas de diferentes áreas da instituição se faz com que se identifique ou se sinta parte vital da instituição* conclui-se que na opinião dos respondentes a comunicação com os colegas de diferentes áreas não faz com que estes se identifiquem com ou se sintam parte vital da instituição, pois, a percentagem das variáveis concordantes, o seu somatório é maior em relação a percentagem das variáveis discordantes.

Em relação ao grau de satisfação *relacionados de satisfação com aspectos relacionados com a comunicação na instituição no geral* nas variáveis “*tratamento de assuntos em canais apropriados de comunicação*”, “*trabalho são tratados com mais frequência através de rádio corredor (comunicação informal)*”, “*regularidade das reuniões*”, “*atitudes em relação a comunicação entre o departamentos*”, “*quantidade de informação*” e

“*partilha de conhecimento*” tem se as seguintes conclusões:

- No concernente a variável *tratamento de assuntos em canais apropriados de comunicação* conclui-se que na opinião dos respondentes os assuntos de trabalho não são tratados de forma adequada através de canais apropriados de comunicação, pois, a percentagem das variáveis concordantes, o seu somatório é maior em relação a percentagem das variáveis discordantes.
- Quanto a variável *tratamento de assuntos de trabalho são tratados com mais frequência através de rádio corredor (comunicação informal)* conclui-se que na opinião dos respondentes os assuntos de trabalho são tratados com mais frequência através de rádio corredor “*comunicação informal*”, pois, a percentagem das variáveis concordantes, o seu somatório é de maior em relação a percentagem das variáveis discordantes.
- No concernente a variável *regularidade das reuniões* concluir que na opinião dos respondentes as reuniões regulares contribuem para a clarificação das situações não resolvidas na instituição, pois, a percentagem das variáveis concordantes, o seu somatório é maior em relação a percentagem das variáveis discordantes.
- No que se refere a variável *atitudes em relação a comunicação entre os departamentos* conclui-se que na opinião dos respondentes quanto a atitude em relação a comunicação entre os “*departamentos*” e “*áreas*” não é saudável, pois, a percentagem das variáveis concordantes, o seu somatório menor em relação a percentagem das variáveis discordantes.
- No que concerne a variável *quantidade de informação* conclui-se que na opinião dos respondentes quanto a quantidade de informação que circula na instituição não é útil para o funcionamento da instituição, pois, a percentagem das variáveis concordantes, o seu somatório é menor em relação a percentagem das variáveis discordantes.
- No tocante a variável a *partilha de conhecimento* conclui-se que na opinião dos respondentes a partilha de conhecimento por parte das diferentes áreas “*departamento ou área*” não partilha o conhecimento que detém, pois, a percentagem das variáveis concordantes, o seu somatório é menor em relação a percentagem das variáveis discordantes.

Em relação a Comunicação Organizacional e os Medias Sociais na Instituição nas variáveis “*médias sociais no ambiente do trabalho*”, “*permissão para aceder os médias sócias no ambiente de trabalho*”, “*existência da política de uso e acesso as redes sociais*”, “*necessidade de política de uso das redes sociais*”, “*necessidade de política de uso das redes sociais*” e “*acesso dos médias sociais ajuda a melhorar a qualidade do trabalho*”, “*médias sociais no horário*”, “*partilha de informação*” e “*médias sociais e proximidade das pessoas nas instituições*” tem se as seguintes conclusões:

- Na variável uso de *médias sociais no ambiente do trabalho* conclui-se que na

opinião dos respondentes os funcionários usam as médias sociais no ambiente de trabalho, visto q maior percentagem confirma em relação a percentagem dos que dizem não usar.

- No que tange a variável *permissão para aceder os médias sócias no ambiente de trabalho*, conclui-se que há permissão pois é a maior percentagem que assim o diz em relação os que dizem não há permissão.
- Os médios usados na instituição podem agregar valor na forma de comunicação integrada na instituição caso sejam bem usados. “Skype” “Facebook” são “Whatsap”.
- Em relação a variável a *existência da política de uso e acesso a rede sociais* conclui-se que na opinião dos respondentes a instituição não tem uma política de uso e acesso as redes sociais, há uma percentagem significativa dos que dizem não terem conhecimento da *existência* ou *não* há política, esta percentagem faz com que se conclua que as políticas ou diretrizes de uso de políticas internas não são divulgadas ou não existem.
- Quanto a variável *necessidade de política de uso das redes sociais* conclui-se que na opinião dos respondentes há uma necessidade duma política de uso de redes sociais na instituição pois, a percentagem das variáveis concordantes, o seu somatório é maior em relação a percentagem das variáveis discordantes.
- No que concerne a variável *acesso dos médias sociais ajuda a melhorar a qualidade trabalho* conclui-se que na opinião dos respondentes o acesso aos médias sociais ajudam sim a melhorar a qualidade de trabalho, pois, a percentagem das variáveis concordantes, o seu somatório é maior em relação a percentagem das variáveis discordantes.
- Na variável *acesso aos médias sociais no horário de trabalho* conclui-se que o acesso às médias sociais no horário de trabalho não é um entrave a produtividade, pois, a percentagem das variáveis concordantes o seu somatório é maior em relação a percentagem das variáveis discordantes.
- Em relação a variável *partilha de informação* conclui-se que a partilha de informação nas actividades pelas médias sociais não é positiva, isto é praticamente inexistente, pois o somatório das variáveis positivas é menor e relação as negativas.
- Quanto a variável *médias sociais e proximidade das pessoas nas instituições*, conclui-se que o nível de proximidade que os médias sociais criam com as pessoas na instituição é positiva duma forma geral, pois o somatório das variáveis positivas é maior em relação as vereáveis discordantes.

Duma forma resumida as principais conclusões da pesquisa segundo as duas subsecções chaves do questionaria são:

## Subsecção II. Comunicação Organizacional

Quanto ao grau de satisfação com aspectos relacionados com a comunicação no ambiente do trabalho (departamento ou área), a comunicação é satisfatória pois das 5 questões feitas todas tiveram uma percentagem maior relativamente às variáveis discordantes. O que conclui-se que a comunicação é satisfatória em termos de relação comunicativa no ambiente do trabalho.

Quanto ao grau de satisfação com aspectos relacionados com a comunicação com o superior hierárquico directo (Departamento ou área), a comunicação não é satisfatória pois as percentagens das 5 questões feitas 4 têm percentagem baixa nas variáveis concordantes em relação às discordantes. Um é que tem a percentagem elevada em relação à discordante no que tange ao *grau de abertura dos colegas em relação ao superior hierárquico directo* o que quer dizer o problema pode estar com os superiores hierárquicos e não com os colaboradores no processo comunicativo.

Quanto ao grau de satisfação com aspectos relacionados com a comunicação com colegas de diferentes áreas da instituição, nas 3 questões feitas duas são satisfatórias, muito embora os colegas digam que esta mesma comunicação não é motivadora nem estimula para atingir as metas da instituição.

No que tange a comunicação na instituição geral, das 6 questões feitas conclui-se que a comunicação não é satisfatória, pela forma como a comunicação ocorre e como os assuntos de trabalhos são tratados, para além da enorme informação inútil que circula.

## Subsecção III Médias Sociais nas Organizações

Quanto ao uso das médias sociais na organização conclui-se que estes artefactos devem ser regulamentados por uma política interna do seu uso muito bem clara. Para além de que a comunicação interna pode ser muito bem alavancada através do uso na partilha de informação através destes.

## REFERÊNCIAS

Baldissera, R. (2008). *Por uma compreensão da comunicação organizacional*. In: O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade. (Org.). Porto Alegre: EDIPUCRS.

Baptista (2009). *Plano de comunicação interna para a Sonae Sierra* Disponível em <http://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/1934/1/Projecto%20de%20Mestrado%20-%20Margarida%20Baptista.pdf> [acesso em 01/10/2016].

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Baremblytt, G. F. (1996). *Compêndio de análise e outras correntes: Teoria e prática*. 3º ed. Rio.

Bernardes, C. (1993). *Teoria geral da administração: a análise integrada das organizações*. São Paulo: Atlas.

Brasileiro de Comunicação Empresarial. São Paulo: Aberje.\Lima. M. D.C, Abbud, M.E. de O. (2015). *Comunicação Organizacional: Histórico, Conceitos e Dimensões*, Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte – Manaus - AM – 28 a 30 de Maio.

Bueno, W. C.(2003). *Comunicação Empresarial: Teoria e pesquisa*. São Paulo: Monole.

Cabral, E. J. T. (2011). *Comunicação Interna como Factor de Mudança Organizacional, Estudo de caso: Hospital Regional Santiago Norte*, Dissertação de Mestrado, ENG – Escola de Negócios e Governança, Universidade de Cabo Verde

Casali, A. Taylor, J.(2003). *Comunicação Organizacional: uma introdução a perspectiva da “Escola de Montreal”*. Revista Estudos de Jornalismo e Relações Públicas. Universidade Metodista de São Paulo - vol.1, n.1 (jun.2003). São Bernardo do Campo: Umesp.

CONSELHO DE MINISTROS (2004) Decreto no 61/2004, de 29 de Dezembro: Cria o Instituto Superior de Administração Pública, Abreviadamente designada por ISAP, com sede em Maputo: Imprensa Nacional de Moçambique.

Curvello, J. J. A.(2009). *Os estudos de comunicação organizacional e as novas abordagens sistémicas*. XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM. 32., Curitiba – PR, 2009. Anais eletrônicos. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2746-1.pdf>. Acesso em: 27 Abril. 2017. de Janeiro: Rosa dos Tempos.

Deetz, S.(2010). *Comunicação organizacional: fundamentos e desafios*. In: MARCHIORI, M. (Org.) *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano: Difusão.

Drucker, P. F.(1992). *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. São Paulo: Pioneira.

Fleury, M. T. L.; Fischer, R. M. (1996). *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C.(1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3a . ed. São Paulo: Altas.

Gil, A. C.(1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C.(2002).*Como elaborar projectos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Godoy, A. S.(1995). *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. In: Revista de Administração de Empresas - RAE, v.35, n.2, mar./abr.

Hesketh, J.L. e Almeida, M. A. de. (1980). *Comunicação organizacional: teoria e pesquisa*. *Revista de Administração de Empresas*, 20(4), 13-25. <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901980000400002>

lasbeck, L.C. (2009). *Relações Públicas e Comunicação Organizacional: o lugar do texto e do contexto*, Ano 6, Edição Especial, Números 10 / 11, Organicom.

Kanaane, R.(1994). *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas.

Kotler, P.; Lee, N.(2008).*Marketing no Sector Público: Um Guia para o Desempenho mais Eficaz*. Porto Alegre: Bookman.

Kunsch, M. M. K.(2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. 4.ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus.

Kunsch, M. M. K.(2010). *A Dimensão Humana da Comunicação Organizacional*. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.). *A Comunicação como factor de humanização das organizações*. (Org.). São Caetano do Sul, SP: Difusão.

Marchiori, M.(2006). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Editora Difusão.

Marchiori, M.(2011). *Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre as organizações*. 2. Ed. São Caetano: Difusão Editora.

Marconi, M. de A.; Lakatos, E. M.(2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Marconi, M. de A.; Lakatos, E. M.(2003).*Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Marconi, M.A.; Lakatos, E.M.(2010). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7. ed. São Paulo: Atlas.

Monteiro, R. L.; Bruno, M. G.da Silva.(2010). *Empresa deve ter regra interna sobre redes sociais*. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/> Acesso em ago.2016.

Nascimento, I. M. (s/n).*Comunicação Organizacional: por um pouco mais de interação*, II Encontro dos Programas de Pós-graduação em Comunicação de Minas Gerais, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Oliveira, I. de L.; Paula, C. F. C.(2003). *Comunicação Organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem?* Revista Estudos de Jornalismo e Relações Públicas. Universidade Metodista de São Paulo - vol.1, n.1 (jun.2003). São Bernardo do Campo: Umesp.

Putnam, L.;Phillips, N. Chapman, P.(2004). *Metáforas da comunicação organizacional*. In: CLEGC, Stewart R., HARDY, Cyntia, NORD, Walter R. (ORGs.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004, v. 3.

Rego, F. G. T.(11985). *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus.

Richardson, R.J. (1999). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. 3ªed. São Paulo: Atla.

Rocha e Oliveira J.A. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*, 2ª- Edição, Escolar Editora.

Schein, E. H.(2009). *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas.

Scroferneker, C. M. A.; Amorin, L. R.; Oliveira, R. F.(2014). *Comunicação Organizacional e Estratégica: (Re)pensar para compreender*. VIII Congresso Brasileiro de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. ABRAPCORP. Anais Eletrônicos. Londrina – PR.

Simões, F. R.(). *Comunicação Institucional: um Estudo sobre sua Prática em uma Indústria Paranaense*. Pesquisa GEFACESCOM (Grupo de Estudos Faces da Cultura e Comunicação Organizacional), vinculado à Universidade Estadual de Londrina (UEL/PR).

Thayer, L. O.(1976). *Comunicação: Fundamentos e Sistemas*. São Paulo: Atlas.

Thayer, L.O.(1973). *Comunicação e teoria da organização*. In: Dance, Frank E.X., Org. *Human communication theory - original essays*. Trad. Álvaro Cabral e José Paulo Paes. *Teoria da comunicação humana*. São Paulo, Cultrix.

Torquato, G.(2003). *Estratégias de comunicação nas empresas modernas*. In: III Congresso

Torres, C.(2009). *A Bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar*. São Paulo: Novatec Editora.

Vasconcellos, C. F.; Bastos, K. H.(2009). *Uma análise reflexiva sobre o projecto "As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional: um estudo teórico e aplicado"*. In *Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas - Abrapcorp*, 3, 2009, São Paulo, SP. Anais (on-line).

Yin, R. K.(2005).*Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.