

---

## **Estratégias de diagnóstico organizacional: ferramentas de comunicação organizacional para analisar as relações de trabalho<sup>1</sup>**

Isadora Pricila Jácome RAMALHO<sup>2</sup>  
Dara Luana Lima ALBUQUERQUE<sup>3</sup>  
Maria Clara Teixeira GOMES<sup>4</sup>  
Yan Anderson Borges de SOUZA<sup>5</sup>  
Caroline Delevati COLPO<sup>6</sup>

Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB

### **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo refletir sobre as estratégias de diagnóstico organizacional que podem ser utilizadas para compreender as relações de trabalho existentes no contexto da comunicação organizacional. O artigo de carácter teórico, é fruto de pesquisa bibliográfica e apresenta reflexões relevantes para o profissional de comunicação. As estratégias de pesquisas nas organizações são realizadas através de planos de ação em comunicação, que podem solucionar os problemas, reafirmar a cultura, além de melhorar o clima organizacional, pautadas em técnicas que visam uma comunicação excelente entre as relações existentes no ambiente de trabalho. É importante destacar os impactos positivos que a utilização de pesquisas comunicacionais exercem no bom funcionamento das organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** estratégias; diagnóstico; comunicação organizacional; cultura organizacional; clima organizacional

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no IJ03 - Relações Públicas e Comunicação Organizacional, da Intercom Júnior - XVIII Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do 45º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação

<sup>2</sup>Graduanda do 8º semestre do curso de Relações Públicas da UFPB, e-mail: [isadorapricilaj@gmail.com](mailto:isadorapricilaj@gmail.com)

<sup>3</sup>Graduanda do 9º semestre do curso de Relações Públicas da UFPB, e-mail: [dlla@academico.ufpb.br](mailto:dlla@academico.ufpb.br)

<sup>4</sup>Graduanda do 8º semestre do curso de Relações Públicas da UFPB, e-mail: [mctg@academico.ufpb.br](mailto:mctg@academico.ufpb.br)

<sup>5</sup>Graduando do 7º semestre do curso de Relações Públicas da UFPB, e-mail: [yanborgesads@gmail.com](mailto:yanborgesads@gmail.com)

<sup>6</sup>Professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Culturas Midiáticas (PPGC-UFPB) e da Graduação em Relações Públicas (UFPB). Doutora em Comunicação Social (PUC-RS), Mestra em Desenvolvimento Regional (UNISC-RS) e Coordenadora do Grupo de Pesquisa Comunicação, Afeto, Cultura, Trabalho e Organizações (CACTO-UFPB). E-mail: [carolinecolpo@gmail.com](mailto:carolinecolpo@gmail.com).

---

Cultura é uma temática que possui diversas definições e análises que pode ser compreendida por um viés idealista e/ou materialista. De acordo com Coelho (1997, p. 103), “a cultura não se caracteriza apenas pela gama de atividades ou objetos tradicionalmente chamados culturais, de natureza espiritual ou abstrata, mas apresenta-se sob a forma de diferentes manifestações que integram um vasto e intricado sistema de significações”. Essas significações culturais são determinadas pelos indivíduos e percebidas na sociedade.

Para Joly (2007), a cultura é um sistema de crenças que fornece sentido às atividades do homem, tanto dentro de um sistema social, como através da sua personalidade enquanto indivíduo. Ainda, segundo o autor, a relação entre cultura e personalidade são as bases da identidade pessoal. Assim, pode-se afirmar que a cultura está presente no cotidiano, como agente externo através do sistema de significados ou como modo de vida de um país e/ou região, mas também como agente interno, intrínseco ao ser humano pelas suas próprias significações.

Apesar da estruturação cultural de um determinado ambiente, no qual o sujeito está inserido, influenciar na sua formação cultural, o mesmo não exerce somente a função de agente passivo, mas também é influenciador de mudanças culturais através da sua própria cultura, como afirma Chanlat(2007, p. 30), “o ser humano não pode reduzir-se a um organismo submetido a bombardeamento de estímulos(Skinner, 1968). Ele é também um ser de desejo, de pulsão, de relação.” São esses desejos que nortearão as motivações do homem e seus significados, assim como a relação com o outro e/ou com o todo que fará ele se conhecer enquanto indivíduo pertencente ou não de um grupo, formando as instituições e sistemas sociais.

Dessa forma, afirma-se que em um mesmo espaço podem existir diversas culturas e/ou grupos culturais coexistindo, visto que cada sujeito é único, possuidor de uma construção pessoal prévia. Além disso, a cultura está sempre em desenvolvimento à medida que os sujeitos interagem uns com os outros e com o ambiente, (re)construindo, relativamente, a realidade social e novas significações, inclusive dentro das organizações.

Em todo sistema social, o ser humano dispõe de autonomia relativa. Marcada pelos seus desejos, suas aspirações e suas possibilidades, ele dispõe de um grau de liberdade, sabe o que pode atingir e que preço estará disposto a pagar para consegui-lo no plano social. O universo

---

organizacional é um dos campos em que se pode observar ao mesmo tempo esta subjetividade em ação e esta atividade da reflexão que sustenta o mundo vivenciado da humanidade completa. (CHANLAT, 2007, p. 29)

As organizações por serem formadas por um conjunto de indivíduos, configuram-se como um sistema vivo e possuidor de uma cultura própria, como sistema de crenças, rituais, símbolos, entre outros. Bem como, é um universo de relações interpessoais e sociais, símbolos e culturas humanas que por sua vez também são um mundo de signos, símbolos, mitos, metáforas, entre outros, no qual produzirá uma representação de mundo que lhe confere significação, o simbólico (CHANLAT, 2007, p. 30). Por consequência, os indivíduos que compõem as organizações além de desempenhar suas atividades funcionais e os processos organizacionais, também contribuem e efetivam a cultura dessas, como também na sua razão de ser. Quanto mais atenta as organizações estiverem em relação às diferenças e motivações individuais dos sujeitos, mais elas vão compreender as significações e símbolos organizacionais através do simbólico da atividade humana.

Diversos autores se debruçam nos estudos de cultura e organizações, uma vez que as organizações são constituídas por relações interpessoais. As organizações são um lugar propício para trocas e compartilhamentos. Segundo Kunsch (2006), é na relação com o próximo que as pessoas se conhecem e têm acesso aos sentimentos de prazer, sofrimento e satisfação. Para Spinoza (2009), o ser humano é um ser social capaz de afetar e ser afetado pelo próximo em suas relações com outros corpos. Chanlat (1996) destaca que essa afetação possui seus aspectos positivos e negativos na dinâmica organizacional.

Segundo Barros (2015), pode-se entender por Cultura Organizacional o construto de valores, normas, hábitos e crenças de uma organização, ou de uma forma mais objetiva cultura é tudo o que se deve saber para ser parte integrante de uma organização.

A cultura e a comunicação estão intrinsecamente ligadas. A história do desenvolvimento humano aponta que viver está ligado ao ato de se comunicar. Em tempos remotos, o Homo Sapiens passou a utilizar uma nova forma de linguagem a fim de se comunicar com os seus semelhantes. Essa ferramenta, permitiu que o mesmo se

---

desenvolvesse em cooperação com o seu próximo. Nesse sentido, os humanos são seres relacionais, e necessitam do outro para seu desenvolvimento.

Nossa linguagem evoluiu como uma forma de fofoca. De acordo com essa teoria, o Homo sapiens é antes de mais nada um animal social. A cooperação social é essencial para a sobrevivência e a reprodução. Não é suficiente que homens e mulheres conheçam o paradeiro de leões e bisões. É muito mais importante para eles saber quem em seu bando odeia quem, quem está dormindo com quem, quem é honesto e quem é trapaceiro (HARARI, 2014, p. 28).

Diante disso, a cultura pode ser compreendida como um processo de comunicação e suas linguagens e o inverso também é legítimo. Curvello (2015), observa que seria impossível separar cultura de comunicação uma vez que, em ambas existem processos de construção e compartilhamentos de sentidos.

Segundo Martino (2005 p. 28), “a comunicação não é somente transmissão, é também recepção e resposta”. Nesse contexto, a comunicação está presente na cultura da organização, uma vez que, se tecem inúmeras trocas dentro do ambiente de trabalho. Wolton (2010), destaca que o ser humano anseia pelo ato de se comunicar com o outro, a fim de compartilhar e trocar experiências. Nesse sentido, cultura e comunicação estão interligadas. O sistema organizacional se processa devido ao sistema de comunicação existente, que permite a sua existência. Caso contrário, entrará em um processo de falecimento. A cultura, a partir do século XIX, é inexistente se não for considerada sua relação direta com a comunicação (DUARTE; BARROS, 2015).

Para a obtenção de um possível diagnóstico organizacional faz-se necessário entender a cultura da mesma e como ela se manifesta na práxis. Kunsch (2006), afirma que com o uso do planejamento estratégico pode-se realizar uma análise ambiental no sentido mais amplo ou mais segmentado, resultando em um diagnóstico capaz de apontar as forças e fraquezas da mesma através da sua cultura, além de traçar um perfil da organização no âmbito social, econômico e político.

Dessa forma, torna-se necessário planejar e administrar de maneira estratégica a comunicação no ambiente de trabalho, através de uma cultura participativa. A cultura participativa, é embasada no trabalho em conjunto de gestores e colaboradores nas tomadas de decisões, ou seja, uma cultura que permite uma comunicação clara entre

---

ambas as partes. Conseqüentemente, uma organização que se preocupa com a cultura e seus colaboradores poderá ter também um bom clima organizacional.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Diante da necessidade de avaliar determinados fatores organizacionais como a cultura, a comunicação e suas trocas, o Clima Organizacional pode caracterizar-se através de diversos aspectos que estão presentes no ambiente de trabalho das organizações. Esses aspectos analisados levam em consideração a satisfação e a boa convivência entre as pessoas, fazendo com que as organizações priorizem tais condições e estimulem seus trabalhadores.

O Clima Organizacional pode ser caracterizado como um conjunto de percepções compartilhadas por trabalhadores sobre diferentes aspectos do ambiente organizacional, sendo um dos construtos mais investigados no campo do comportamento organizacional. (MENEZES; GOMES, 2010).

Esse tipo de análise pode ser considerada subjetiva, já que é necessária uma percepção atenta desses trabalhadores no que diz respeito à organização, o que muitas vezes pode variar de pessoa para pessoa. A qualidade de vida, desempenho no trabalho, formas de liderança e comunicação interna são alguns dos fatores que devem ser constantemente observados entre as atividades de rotina da organização. Ainda de acordo com Menezes e Gomes (2010):

Diretamente relacionado com o estudo das percepções que os trabalhadores constroem acerca de diferentes aspectos do seu trabalho, o clima organizacional corresponde a um dos atributos mais relevantes à detecção dos elementos reguladores e orientadores do comportamento humano dentro de organizações. (MENEZES; GOMES, 2010).

Sabe-se que a Cultura Organizacional diz respeito aos princípios e práticas adotadas por uma organização, proporcionando uma suposta identidade. Dessa forma, pode-se dizer que o Clima Organizacional pode ser um dos indicativos da cultura organizacional, criando essa relação mútua entre ambos os conceitos. “A cultura engloba o modo como as coisas são feitas em uma organização, enquanto o clima

---

representa o modo como as pessoas percebem seu ambiente de trabalho" (GLISSON, 2007, apud MENEZES; GOMES, 2010, p. 166).

O clima organizacional é um produto parcial da cultura organizacional, sendo dialeticamente influenciado pelos indivíduos, no sentido de determinar como as normas, valores e práticas que permeiam o ambiente organizacional interferem na percepção que os empregados têm da empresa e do seu trabalho. (LIMA; ALBANO, 2002, apud MENEZES; GOMES, 2010).

Através da pesquisa de clima organizacional, a empresa passa a conhecer e avaliar características presentes no ambiente de trabalho, assim como seus colaboradores e suas opiniões sobre o que acontece na rotina de atividades, formas de liderança, relacionamento interpessoal, satisfação, benefícios oferecidos e expectativas. Pode ser considerada como uma das ferramentas mais importantes da empresa, fornecendo dados essenciais para a realização de um diagnóstico que é tão necessário no que diz respeito à compreensão das relações de trabalho de uma organização.

## **RELAÇÕES DE TRABALHO**

Desde os primórdios, o trabalho tem um papel importante na vida dos indivíduos. E ao decorrer dos séculos, essa atividade foi apresentando diversos cenários, seja no que se refere à autonomia financeira do trabalhador, devido ao contexto econômico da época, seja no que diz respeito à autonomia produtiva. Como afirma o autor:

"No início da modernização do capitalismo, os camponeses preferiram cada vez mais se assalariar, deixando de ser pequenos proprietários eternamente em dificuldades. Preferiram uma relação de trabalho segura ao ganho material imediato." (THIRY-CHERQUES, 2009, p. 13):

Essas relações de trabalho estão intrinsecamente atreladas à concepção e ao funcionamento de uma organização. De acordo com Chanlat (2010, p. 8), o planejamento estratégico de uma organização depende não só da visão e trabalho da cúpula organizacional, mas também da perspectiva e participação daqueles que encontram-se nos níveis intermediário e operacional. A partir do estabelecimento de

---

planos referentes a cada nível de trabalho na organização, seus objetivos são especificados e a busca pelo seu êxito torna-se a missão da organização. Para que isso ocorra é necessário o trabalho conjunto daqueles que fazem parte da organização. Como afirma o autor: “A ação humana no contexto empresarial exige a cooperação de todos para atingir o objetivo definido e, naturalmente, requer a partilha de uma língua comum.” (CHANLAT, 2010, p. 15)

Com a análise dessas relações de trabalho no contexto organizacional é possível perceber a aplicação de lógicas que regem o comportamento e a ligação entre esses trabalhadores. De acordo com Chanlat (2010), essas lógicas podem ser divididas em três categorias, sendo elas: a lógica de honra - resultante de estudos na França - a lógica do contrato - advinda dos Estados Unidos - e a lógica do consenso, fruto de estudos na Holanda.

Na lógica francesa de honra, “as relações com a hierarquia também serão diferentes se o superior respeitar a autonomia e o estatuto dos seus subordinados.” (CHANLAT, 2010, p. 20). De acordo com o autor, a relação de trabalho baseada na interferência contínua e em um estilo mais autocrático de liderança entre um superior em relação ao seu subordinado, prejudica o desempenho do funcionário, pois representa falta de confiança e causa insatisfação nesses que não gostam de ser tratados como submissos.

Já a lógica do contrato “é fundamentada na ideia de que as relações sociais são contratuais e estão próximas da relação cliente-fornecedor.” (CHANLAT, 2010, p. 22). Em tal lógica, a relação entre o superior e o subordinado permite uma maior equidade através do estabelecimento de objetivos e do controle deste superior em relação ao funcionário, que permite uma maior autonomia. Existe uma grande quantidade de regras e procedimentos detalhados nesse contexto a fim de controlar tal arbitrariedade.

Por fim, mas não menos importante, na lógica do consenso, como especifica a própria nomenclatura, “o consenso é uma meta constantemente buscada em uma atmosfera amigável.” (CHANLAT, 2010, p. 24). Para atingir tal objetivo, tal lógica é estruturada, basicamente, em longos diálogos entre o superior e os seus subordinados a fim de obter decisões as quais atendam às expectativas dos que fazem parte da organização. As características apresentadas por essa lógica são a forte pressão social

---

para alcançar um acordo e a possibilidade de impulsionar atitudes de retirada, frutos do absenteísmo, da rotatividade de pessoal e das formas de sabotagem.

É necessário reconhecer também que o estabelecimento de relações de trabalho além de lógicas hierárquicas gera, também, uma mecanização em razão da modernização das atividades em alguns âmbitos. De acordo com Thiry-Cherques (2009, p. 15), “A racionalização nos levou à servidão da máquina, ao sem sentido do esforço produtivo [...]”.

A construção dessas relações não depende apenas da realização de atividades técnicas afins e complementares entre os trabalhadores. As relações de trabalho também podem ser compreendidas por meio da Comunicação Organizacional. Como discorrido pelo autor:

“Para nós, considerar as atividades da fala é essencial à boa compreensão da ação humana no contexto empresarial, por dois motivos: por um lado, porque qualquer vínculo social passa, em grande parte, pela linguagem e, por outro, porque a linguagem desempenha funções essenciais para toda a vida humana.” (CHANLAT, 2010, p. 13)

Dessa forma, é necessária uma análise da comunicação e da cultura organizacional a fim de diagnosticar e criar estratégias que façam a manutenção das relações de trabalho.

## **ESTRATÉGIAS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Inicialmente, o campo da pesquisa em comunicação focava apenas seus estudos nos principais meios de comunicação, de forma mais superficial, a fim de entender os impactos mercadológicos. Porém, ao longo dos anos, essa investigação científica apropriou-se de maior abrangência e passou a estudar a comunicação de forma mais específica, bilateral e aplicada à sociedade em geral, inclusive ao contexto organizacional e suas possibilidades de diagnósticos, como discorre Duarte e Barros (2015).

Para estudar e entender melhor a comunicação nas organizações, procedimentos e técnicas metodológicas foram criados. Como por exemplo, a entrevista em profundidade, a qual, de acordo com Duarte e Barros (2011, p. 62 a 64), tem uma característica mais qualitativa. A partir da estruturação estratégica da entrevista, juntamente com a contribuição do indivíduo entrevistado, será possível depreender a



---

perspectiva do entrevistado sobre as diversas variáveis envolvidas em ambiente no qual está inserido, incluindo a cultura, o clima e as relações de trabalho.

De início, aplicada mais ao campo político, a pesquisa de opinião, também passou a ser usada pelas organizações com a finalidade semelhante à da entrevista em profundidade: coletar informações referente à opinião dos indivíduos diante de alguma problemática. Porém, essa é direcionada e adaptada para uma grande quantidade de indivíduos. De acordo com Duarte e Barros (2011, p. 164), é necessário um cuidado por parte dos pesquisadores a fim de evitar interferências e manipulações nesses questionários, os quais influenciam diretamente no resultado da pesquisa.

Outro exemplo de metodologia de pesquisa, também qualitativa, é a etnografia, fruto da antropologia. A partir desse método, o pesquisador estuda contextos distintos do que está presente ou o próprio entorno social, a fim de observar e entender o comportamento de indivíduos no grupo do qual faz parte. Aplicada à comunicação, a pesquisa atenta-se não apenas à decodificação e interpretação da comunicação verbal desses atores, como também, principalmente, aos pequenos gestos e reações corporais, elementos bastante presentes nas relações construídas entre indivíduos de uma mesma organização, como afirma Duarte e Barros (2011, p. 98 a 100).

Surgido em 1941, a partir das Ciências Sociais, o tipo de pesquisa grupo focal pode ser definido como “ uma entrevista coletiva que busca identificar tendências.”(DUARTE;BARROS, 2011, p.181). A partir da utilização desse método, é possível perceber aspectos valorativos e normativos de um grupo, inclusive de funcionários de uma empresa, e identificar preferências, hábitos e percepções dos indivíduos com a finalidade de, por exemplo, motivá-los para o alcance de objetivos.

É importante destacar o papel da auditoria no âmbito organizacional, pois a auditoria de comunicação é uma das ferramentas utilizadas para a construção de um diagnóstico organizacional. Esta auditoria não acontece de maneira ampla, todavia está sempre vinculada às organizações. Segundo Duarte e Barros (2015), o objetivo é monitorar o desempenho da organização, identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, visando avaliar a eficiência e a eficácia de suas ações perante os diversos públicos da organização. Dessa forma, na auditoria, são realizados comentários e recomendações à direção vigente. A auditoria tem como cerne as pesquisas para a elaboração de programas e planos de ação de comunicação.

---

A auditoria de comunicação organizacional tem como propósito fundamental pesquisar, examinar e avaliar como funciona o sistema de comunicação do ponto de vista da eficácia e eficiência, no âmbito corporativo como um todo ou em partes, compreendendo a comunicação administrativa, comunicação interna, a comunicação institucional e a comunicação mercadológica. Tudo dependerá das necessidades, dos objetivos e da conjuntura das organizações. Visa também corrigir desvios, prevenir e encaminhar soluções de problemas, aperfeiçoar o sistema de comunicação de uma organização, buscando com isso melhorar seu desempenho (DUARTE; BARROS, 2015, p. 238).

Partindo dessa perspectiva, a auditoria de comunicação organizacional é um método de diagnóstico que visa o estudo e a melhoria das formas de comunicação presente na organização. O consultor responsável pela auditoria precisa ser um especialista no campo que vai exercer o trabalho. O profissional de Relações Públicas se destaca na auditoria de comunicação, pois têm uma visão mais abrangente acerca da comunicação organizacional. “O “ser” das relações públicas situa-se na sua natureza permanente como fonte orientadora das estratégias e das ações da organização na busca da realização de seus objetivos corporativos”. (KUNSCH, 2006, p. 04).

É fundamental que o profissional esteja familiarizado com a organização onde vai realizar sua intervenção, isto é a cultura da organização, clima organizacional além das relações entre os indivíduos que fazem parte da organização. Observar e avaliar os resultados das pesquisas é fundamental para solucionar os problemas existentes, e assegurar uma comunicação assertiva entre gestores e trabalhadores. As técnicas de pesquisas são utilizadas como ferramenta para garantir que os indivíduos sejam ouvidos e se relacionem melhor com os outros.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante da discussão exposta neste artigo, pode-se afirmar que a cultura exerce um papel fundamental na formação do ser humano enquanto indivíduo, mas também como pertencente ao coletivo. As singularidades e subjetividades dos sujeitos são capazes de modificar a cultura pré-definida de uma organização, através das interações que ocorrem entre os mesmos por meio da comunicação.

Sabe-se que o indivíduo é um ser relacional e é por meio destas que ele se reconhece, reconhece o outro e o meio ao qual está inserido. São essas relações que vão

---

(des)motivar o sujeito enquanto trabalhador no desempenho das suas atividades funcionais afetando não só a produtividade, mas o clima organizacional e o seu bem-estar.

Dessa forma, é preciso um olhar analítico sobre os processos comunicacionais existentes no ambiente e os gestores podem contar com técnicas metodológicas para o levantamento de informações e a elaboração do diagnóstico organizacional. Através do diagnóstico será possível entender o comportamento dos indivíduos e/ou dos grupos dentro do ambiente de trabalho. Assim, será possível planejar e realizar ações mais assertivas em relação à (in)satisfação dos indivíduos dentro da organização, as relações de trabalhos estabelecidas, a compreensão da identificação com a cultura da organização, bem como as mudanças que a cultura organizacional pode sofrer.

Portanto, através dessas reflexões, o profissional de comunicação se apresenta como o mais qualificado para realizar o diagnóstico comunicacional organizacional, principalmente para a realização da auditoria de comunicação. As técnicas de pesquisas nas organizações são realizadas para a elaboração de programas e planos de ação de comunicação que podem solucionar problemas a má gestão dos relacionamentos e fluxos comunicacionais, como também reafirmar a cultura e melhorar o clima organizacional.

## REFERÊNCIAS

CHANLAT, Jean-François. **Gestão empresarial: uma perspectiva antropológica**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**, v.III / Jean François Chanlat: coordenador; organização da edição brasileira: Ofélia de Lanna Sette Tôrres. São Paulo: Atlas, 1996.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. *In: O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, v. 1. São Paulo: Atlas, 2007. p. 21-44.

COELHO, Teixeira. **Dicionário Crítico de Política Cultural: Cultura e Imaginário**. São Paulo: Iluminuras Ltda, 1997. 384 p. p. 102-104.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2 edição. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015. 379 p. ISBN 978-85-224-4533-2.

---

HARARI, Yuval Noah. **Uma breve história da humanidade:** Sapiens. 1 edição. ed. Porto Alegre: L & PM, 2015. 464 p. ISBN 8525432180.

JOLY, Allain. Alteridade: ser executivo no exterior. *In:* CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização:** dimensões esquecidas, v. 1. São Paulo: Atlas, 2007. p. 83 - 124.

KUNSCH, Margarida. **Obtendo Resultados:** com Relações Públicas. 2 edição. ed. atual. São Paulo: Cengage Learning, 2006. 275 p. ISBN 85-221-0509-x.

MARTINO, Luís. **Comunicação:** troca cultural?. 1 edição. ed. São Paulo: Paulus, 2005. 84 p. v. 1. ISBN 85-3492297-7.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Max Weber:** o processo de racionalização e o desencantamento do trabalho nas organizações contemporâneas. Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 4, p. 897-918, 2009.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar.** Porto Alegre: Editora Sulina, 2010