

# COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NAS INSTITUIÇÕES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

## ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN INSTITUTIONS: A SYSTEMATIC REVIEW OF LITERATURE

Kamila Caixeta e Ferreira Renovato **1**  
Iara Martins de Araújo Cruz **2**  
Virgínia de Moura Fragoso **3**  
Suzana Gilioli da Costa Nunes **4**

**Resumo:** Atualmente observa-se nas organizações uma intensa preocupação na troca de informações entre empresas, clientes e funcionários. A falta ou o mal posicionamento da comunicação prejudica diversos aspectos de uma organização e consequentemente as instituições não alcançam os resultados desejados. Este artigo propõe a análise das contribuições relevantes da produção científica sobre comunicação organizacional a partir de dois encontros, EnANPAD e SemeAD e propõe um diálogo sobre o papel da comunicação organizacional nas instituições. O artigo foi desenvolvido por meio de uma revisão sistemática sobre comunicação organizacional a partir das publicações do EnANPAD e do SemeAD, entre os anos de 2010 a 2018. Foram identificados, ao todo, 28 artigos sobre comunicação e comunicação organizacional. Espera-se que este estudo possa contribuir e incentivar a exploração do potencial desse tema, proporcionando assim o aumento das pesquisas sobre comunicação organizacional, principalmente no encontro do EnANPAD, visto que os resultados dessa pesquisa indicaram uma baixa produção de artigos nesta área.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional. Comunicação. Organizações.

**Abstract:** Nowadays, organizations are very concerned about the exchange of information between companies, clients, and employees. The lack or poor positioning of communication impairs various aspects of an organization and consequently institutions do not achieve the desired results. This article proposes an analysis of the relevant contributions of the scientific production on organizational communication from two meetings, EnANPAD and SemeAD, and proposes a dialogue about the role of organizational communication in institutions. The article was developed through a systematic review on organizational communication from the publications of EnANPAD and SemeAD, between the years 2010 to 2018. A total of 28 articles on communication and organizational communication were identified. It is hoped that this study can contribute and encourage the exploration of the potential of this theme, thus providing the increase of research on organizational communication, especially in the EnANPAD meeting, since the results of this research indicated a low production of articles in this area.

**Keywords:** Organizational Communication. Communication. Organizations.

- 1** Mestra em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade Federal do Tocantins (UFT). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5840656977781616>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2346-7941>. Email: [renovatok@gmail.com](mailto:renovatok@gmail.com)
- 2** Mestra em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade Federal do Tocantins (UFT). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7094327551921478>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3701-2449>. Email: [cruzdap@gmail.com](mailto:cruzdap@gmail.com)
- 3** Mestra em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade Federal do Tocantins (UFT). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6545717855327748>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1224-8436>. Email: [virginia.fragoso@gmail.com](mailto:virginia.fragoso@gmail.com)
- 4** Pós-doutoranda UNAMA, com pesquisa na área de Inovação Territorial/Pública. Pós-doutora pela Universidade de Coimbra. Pós-doutora pela UNESP, discente da Universidade Federal do Tocantins (UFT). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0463372631179918>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3173-2998>. Email: [suzanagilioli@yahoo.com.br](mailto:suzanagilioli@yahoo.com.br)

## Introdução

Muitas instituições convivem com uma série de exigências que o mercado globalizado impõe. Essa imposição é fruto da necessidade da busca de satisfação contínua, coletiva ou individual. Hoje, as organizações vivem uma realidade de mudanças constantes e cada vez mais é intensa a frequência com que essas mudanças se processam dentro delas. Esse é um movimento natural dos novos paradigmas que reinam sobre as organizações e, sobretudo, é uma lógica estabelecida por meio dos grandes avanços tecnológicos e pela plena competição cada vez mais evidente no mercado, seja ele nacional ou internacional.

Dada à importância da transmissão e recebimento de informações de todas as partes que compõem uma organização, considera-se fundamental que o corpo funcional esteja em harmonia e com um adequado fluxo de comunicação. A falta ou o mal posicionamento da comunicação faz com que departamentos, unidades de negócios e funcionários não se compreendam bem. Como consequência, a organização não alcança os resultados desejados. Uma vez que a comunicação falha, ela causa confusão, desperta informações equivocadas e por si só traz o desgaste de todo corpo funcional.

Com esse propósito, muitas instituições já vêm tratando de elaborar, adotar e manter métodos e atividades que consistem na condução adequada da comunicação no ambiente interno, com o objetivo de reduzir insatisfações e equívocos e promover o bom relacionamento social de seus colaboradores. Com isso, espera-se elevar o nível de compreensão dos procedimentos, políticas e normas estabelecidas, fazendo com que todo corpo funcional contribua de forma direta ou indireta no desafio de atrair clientes e mercados.

Este artigo parte do princípio que a comunicação organizacional desempenha grande importância no contexto das instituições e considera que esta é um dos principais processos para as organizações. (ARAÚJO; BARBOSA; FREITAS, 2012).

Para a análise proposta neste artigo foi observado que a comunicação apresenta inúmeros conceitos, que precisam ser delimitados, características diversas e implicações na organização. Do mesmo modo, foi identificado que é uma ferramenta de trabalho, de consolidação dos relacionamentos e de promoção das atividades empresariais.

Assim, o presente artigo tem como objetivo analisar as contribuições da produção científica na área de comunicação organizacional, a partir das publicações de dois encontros: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) e Seminários em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (SemeAD), e, por conseguinte, identificar qual o papel da comunicação organizacional nas instituições.

## Revisão Conceitual

### Comunicação

A comunicação está presente no estádio de futebol, na Câmara dos Deputados, na feira livre e na reunião familiar; não existe por si mesma como algo separado da vida em sociedade; se apresenta como meio pelo qual os padrões de vida e cultura são transmitidos; é o método pelo qual aprendemos a ser membros da sociedade família, grupo de amigos, vizinhança e nação; também se apresenta como diretriz para admissão de uma cultura, isto é, o modo de pensar, agir e constituir valores e hábitos (BORDENAVE, 2017). É a interação de sujeitos, através do fluxo de informações; uma espécie de trama teia complexa composta tanto de elementos visíveis quanto invisíveis, corporais e incorporais podendo ser ou não mediada por aparelhos tecnológicos (BAPTISTA, 2000).

França (2008) explica que a comunicação ocorre mediante interação entre interlocutores, discursos, espaços conversacionais e interpretações; encurta distâncias, aproxima diferenças, valoriza a singularidade da experiência e jamais aparece sob uma única forma, pois é, ao mesmo tempo, afetiva e racional, consensual e conflitiva, estética e política.

O processo intersubjetivo de comunicação e de formação das identidades é alimentado

a todo instante por interações e códigos que são recriados e reabilitados por indivíduos que desejam ampliar e avançar a gramática gestual, estética, normativa e ética de sua sociedade. Nessa dimensão, a importância do cotidiano é central, pois a ressignificação simbólica é um processo que se ancora nas relações práticas e no conhecimento cognitivo adquirido devido à peculiaridade de cada situação experimentada no dia a dia (MARTINO; MARQUES, 2015).

As interações comunicativas na vida cotidiana funcionam como elo vinculante entre os sujeitos que se reconhecem mutuamente como parceiros na constituição das relações sociais. Comunicar exige o estabelecimento de sentidos comum a todos, um encontro de subjetividades, de experiências e pontos de vista. Deste modo, a interação é construída simultaneamente às práticas interativas dos indivíduos em comunidade por meio do envolvimento dos sujeitos sociais na produção de um mundo comum por meio da comunicação do agir conjunto (MARTINO; MARQUES, 2015).

A habilidade inerente ao ser humano, de constituir uma comunicação efetiva e original com seus pares, é a base precursora da construção de nossas relações sociais. A cultura é indiscutivelmente o próprio reflexo da comunicação humana. A língua e sociedade não podem ser concebidas separadamente, é pela comunicação que o homem constrói sua relação com o mundo (BENVENISTE, 1989 apud BATISTA, 2008).

Acerca das questões epistemológicas do fenômeno comunicação, Martino (2011) assinala a ocorrência de ausência de consensos tanto quanto à definição como pelas questões metodológicas. Maia e França (2003), por sua vez, pontuam que quando se estuda a comunicação a relação entre sujeitos interlocutores é o objeto de estudo, assim como a construção conjunta de sentidos no âmbito de trocas simbólicas. Nesse contexto, não podemos desconsiderar as dimensões prática e relacional que abrangem "os gestos, as atitudes, assim como as significações que as animam (dimensão simbólica, presença do sentido), buscando captar o movimento reflexivo que orienta a configuração do processo" (França, 2008, p. 86).

Martino e Marques (2015) argumentam:

O lugar da comunicação é aquele que nos possibilita olhar para a complexa rede de relações sociais "bem como para o contexto em que estas se dão" e perceber práticas, discursos, diálogos, contextos de interação como um todo múltiplo em constante movimento. É justamente esse entendimento da comunicação como processo de elaboração de ações expressivas, de identidades subjetivas, da cultura e atualização da linguagem que pode nos ajudar a perceber a prática comunicativa como uma dinâmica que articula a situação discursiva, os interlocutores, os discursos por eles acionados e as interações simbólicas e ações mediadas pela linguagem. (MARTINO; MARQUES, 2015, p.16).

Interações comunicativas são momentos em que diferentes interlocutores usam a linguagem produzindo entendimentos sobre algo no mundo objetivo, social e subjetivo. Esses entendimentos não são estritamente racionais, mas, sobretudo, são emoção e afetividade. Para Martino e Marques (2015), a construção recíproca de sentidos e a atualização constante dos códigos que norteiam as práticas comunicacionais dos indivíduos em comunidade incluem o modo criativo pelo qual ações e interações se tornam imprevisíveis: posições são revistas, argumentos são considerados e reconsiderados. Uma comunidade avança em suas formas de representar, interpretar e significar o mundo tomado em sua complexidade. A sua peculiaridade está em fazer com que a comunicação deixe de ser "um processo recortado e restrito, para ser tomada como lugar de constituição dos fenômenos sociais, atividade organizaste da subjetividade dos homens e da objetividade do mundo." (FRANÇA, 2003, p. 39).

## **Comunicação Organizacional**

No cenário atual, em que as informações rompem fronteiras e o consumidor se encontra

cada vez mais exigente, se comunicar com os diversos públicos de uma organização " pública ou privada" se tornou uma necessidade vital para a sobrevivência e o sucesso das organizações em todo o mundo. A comunicação se apresenta como uma das principais ferramentas para a construção de valor e imagem, que passa, inevitavelmente, pelo crivo da opinião pública, razão pela qual as companhias devem buscar aperfeiçoar o relacionamento com seus públicos: acionistas, fornecedores, clientes, colaboradores, comunidades, governos.

Um instrumento planejado de inteligência organizacional essencial para o bom desempenho da organização é a comunicação organizacional, ferramenta estratégica de integração entre a organização e a sociedade.

A comunicação organizacional se divide em externa e interna, sendo que a primeira é voltada para os stakeholders externos da organização, a exemplo de governos, fornecedores, clientes, organizações não-governamentais e instituições financeiras. Ela é responsável pela formação da imagem da organização e pelos esforços voltados para informar e convencer clientes e demais públicos na comercialização ou aceitação dos produtos e serviços; na construção e manutenção de uma imagem positiva da organização (OLIVEIRA, 2004).

Segundo Lampreia (1998 apud Hedler *et al*, 2010) a comunicação empresarial tem como sinônimos os termos comunicação corporativa, comunicação global ou comunicação institucional. Já Bueno (2009 apud HEDLER *et al*, 2010) aponta também a expressão comunicação organizacional, sendo está, segundo o autor, a mais aceita nos meios acadêmicos. Ele também faz inferências no sentido de estabelecer diferenças entre os termos que são expostos acima e são, a partir do exposto por Lampreia (1998), considerados como sinônimos de comunicação organizacional.

Conforme Figueiró (2006 apud Bergue; Sais, 2010) uma frequente e equivocada divisão da comunicação organizacional ocorre entre os campos mercadológico e institucional. Não raro pensa-se que cuidar das marcas e dos produtos é tarefa exclusiva do marketing, enquanto formar a imagem institucional é incumbência da comunicação empresarial. De fato, é impossível para uma organização distinguir a sua imagem do prestígio e da qualidade de seus produtos.

Margarida Kunsch (2003 apud HEDLER *et al*, 2010, p.152) define como "comunicação administrativa aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes. Kunsch (2003 apud BERGUE; Sais, 2010) com a comunicação administrativa, organizam-se os fluxos de informações em todos os níveis, as redes formais e informais e viabiliza-se o funcionamento do sistema organizacional.

O composto da comunicação organizacional inclui, além da comunicação administrativa, a comunicação interna, comunicação institucional e a comunicação mercadológica. A comunicação interna promove as interações dentro de uma empresa, enquanto a comunicação institucional é definida, como aquela que possibilita a uma organização ter um conceito e um posicionamento favorável perante a opinião pública. Por fim, a comunicação mercadológica, está voltada para a divulgação dos produtos e serviços de uma organização (KUNSCH 2003 apud BERGUE; SAIS, 2010).

Os tipos de comunicação mencionados integram o que se entende por comunicação organizacional, que deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor. (KUNSCH, 1995; OLIVEIRA, 1998 apud MARQUES, SIQUEIRA, 2011)

Segundo Rego (1986 apud Hedler *et al*, 2010) todo esse processo de conceituação e implementação da comunicação organizacional tem bases históricas na evolução da sociedade nos últimos decênios. Quando as atividades produtivas eram limitadas, voltadas para a agricultura e a pecuária, o sistema de comunicação era incipiente. No final do século XVII e começo do XVIII, na Europa, apareceu um modelo melhorado de comunicação. Nessa fase, conforme nos mostra o autor, a economia mundial passou por um crescimento considerável, como aconteceu na Europa, Estados Unidos e Japão, entre 1800 e 1900. Foi uma fase na qual as organizações acionaram fortemente os mecanismos de comunicação, partiram para a investigação do ambiente externo e criaram modelos avançados de comunicação. Nas primeiras décadas do século XIX, surgiu nos Estados Unidos, berço da comunicação organizacional, o conceito de que o público externo deve ser informado. Isso evoluiu, durante a Segunda Guerra Mundial, para o entendimento de que o público quer ser informado. Lopes (2003 apud Marques; Siqueira, 2011) situa o surgimento das primeiras publicações organizacionais no século XIX, nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha.

No Brasil, antes de 1970, conforme Bueno (2009 apud Marques; Siqueira, 2011), às atividades de comunicação organizacional eram fragmentadas e foi nessa década que surgiram os primeiros esforços para a implantação desse conceito. Nos anos 1980, a comunicação ganhou espaço nas organizações, constituindo-se numa área profícua, e na década de 1990 esse campo foi refinado, passando a ser considerado como estratégico, orientando a instituição no relacionamento com seus diversos públicos.

## Metodologia

O artigo foi desenvolvido por meio de uma revisão sistemática das publicações do EnANPAD e do SemeAD, entre os anos de 2010 a 2018, com foco no tema comunicação organizacional. A escolha por essas publicações ocorreu em virtude da relevância desses fóruns de discussão que são considerados os mais importantes no ramo da produção acadêmica no âmbito da Administração.

Conforme Galvão e Pereira (2014) a revisão sistemática se apresenta em uma modalidade de pesquisa do tipo investigativa focada em uma questão bem definida, que visa identificar, selecionar, avaliar e sintetizar as evidências relevantes disponíveis. Os métodos para elaboração de revisões sistemáticas preveem: (1) elaboração da pergunta de pesquisa; (2) busca na literatura; (3) seleção dos artigos; (4) extração dos dados; (5) avaliação da qualidade metodológica; (6) síntese dos dados (metanálise); (7) avaliação da qualidade das evidências; e (8) redação e publicação dos resultados.

Essa revisão analisou os artigos apresentados no EnANPAD disponíveis para consulta no site da associação ([www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br)) e do SemeAD disponíveis para consulta no site do seminário (<https://semead.com.br/18/edicoes-anteriores/>) por meio das palavras-chave "Comunicação" e "Comunicação Organizacional".

Ao iniciar a revisão foram delimitados três critérios para inclusão - (a) evento: EnANPAD e/ou SemeAD; (b) ano de publicação: período de 2010 a 2018; e (c) palavra-chave: comunicação e comunicação organizacional. Após a exclusão dos artigos que não atenderam a esses critérios, foram encontrados cento e cinco (105) artigos. Ressalta-se que foram encontrados problemas no site dos anais do SemeAD de 2014 e 2015, o que impossibilitou o levantamento dos artigos publicados nestes anos.

Após a leitura dos resumos, foram escolhidos 28 artigos, sendo cinco do evento EnANPAD e 23 do evento SemeAD, conforme figura 1. Todos os artigos selecionados abordam a comunicação organizacional nas instituições privadas ou públicas.

**Figura 1.** Seleção de Artigos



**Fonte:** Elaborado a partir dos Anais do EnANPAD e SemeAD de 2008 a 2019.

Para a análise dos dados qualitativos, utilizou-se o seguinte roteiro de procedimentos (GIL, 2006): leitura atenta dos textos/artigos que se pretende interpretar; análise e destaque dos elementos dos textos/artigos; busca por padrões nos textos/artigos analisados (semelhanças); agrupamento das palavras-chave.

## Resultados e Discussão

Do total de artigos analisados, cinco foram publicados no EnANPAD e 23 no SemeAD. Foram identificados, ao todo, 28 artigos sobre comunicação e comunicação organizacional, datados de 2010 a 2018, de acordo com a Tabela 1.

**Tabela 1.** Artigos publicados nos eventos por ano

PERIÓDICO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL
EnANPAD	1							2	2	5
SemeAD	1	8	8	6						23
TOTAL	2	8	8	6	0	0	0	2	2	28

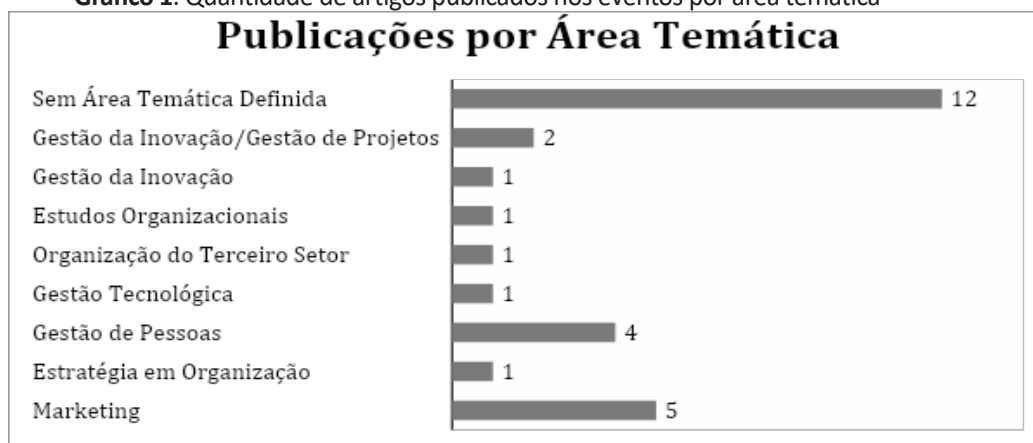
**Fonte:** Dados da pesquisa.

A Tabela 1 mostra a distribuição temporal dos artigos e que não houve, ao longo dos anos analisados, uma produção homogênea. O maior número de artigos publicados sobre o tema foi em 2011 e 2012, no encontro do SemeAD, ambos com oito artigos. Nos anos de 2014 a 2016 não houve publicações nos eventos. Um dos fatos que podem ter colaborado com esse resultado foi a falha/erro de sistema encontrada no site dos anais, nos anos de 2014 e 2015, do SemeAD.

Constatou-se que 76 autores foram responsáveis pelos 28 artigos analisados, desses, três autores colaboraram em dois artigos, ambos publicados em 2011 no SemeAD. Durante a análise dos trabalhos publicados, foi observado que a maioria deles, 39,3%, foi escrita por dois autores, 25% por três autores, 21,4% por quatro autores, 7,15% por cinco autores e 7,15% por um autor.

Um dos objetivos da pesquisa foi analisar as publicações sobre comunicação organizacional nos eventos do EnANPAD e SemeAD. Para isso os artigos foram adaptados a partir da divisão de temas de interesse constantes nos eventos supracitados. Esse agrupamento por áreas temáticas também foi para verificar se algum assunto imperava no interesse dos pesquisadores. Essa compilação é demonstrada no Gráfico 1.

**Gráfico 1.** Quantidade de artigos publicados nos eventos por área temática



**Fonte:** Dados da pesquisa.

Conforme gráfico acima, dos 28 artigos selecionados 16 trouxeram claramente a definição de áreas temáticas, sendo: Gestão da Inovação/Gestão de Projetos (02); Gestão da Inovação (01); Estudos Organizacionais (01); Organização do Terceiro Setor (01); Gestão Tecnológica (01); Gestão de Pessoas (04); Estratégia em Organização (01); Marketing (05). Já nos 12 artigos restantes não constavam definição de área temática.

Ao analisar os dados, verifica-se que área de Marketing é a que possui o maior número de publicações em relação às outras subáreas que compõem o composto de comunicação organizacional definido por Kunch (2008).

Nos 28 artigos analisados, buscou-se identificar qual o papel da comunicação organizacional nas instituições.

Primeiramente, observou-se em três artigos uma clara definição do conceito de comunicação como sendo o processo pelo qual as pessoas criam e enviam mensagens que são recebidas, interpretadas e respondidas por outras pessoas (ZANELLI et al, 2004 apud ARAÚJO; BARBOSA; FREITAS, 2012) e que esse processo pode ser através de sinais verbais e não verbais (MESQUITA; MATOSO, 2012).

Constatou que nos 28 artigos analisados a comunicação é um dos principais processos para as organizações. Conforme Campara et al. (2012) para realizar o planejamento e desenvolvimento das atividades dentro de uma organização, a comunicação é crucial para o sucesso desta gestão.

Observou-se em quatro artigos a importância desta comunicação organizacional ser transmitida de maneira clara entre os interlocutores. Uma pesquisa realizada pelo Harvard Business Review (2010 apud Teixeira; Carvalho, 2013) identificou que a comunicação clara foi o aspecto considerado mais importante para 72% dos pesquisados. Nesta pesquisa prevaleceu a opinião de que o uso de práticas de comunicação face a face e de contato direto com os empregados se apresenta como diferencial nas organizações.

Outro fator importante constatado foi que a comunicação organizacional como canal estratégico de prestação de contas, transparência e ferramenta de controle social foi o enfoque de seis artigos. Silva e Faria (2017) pontuam que a comunicação entre o poder público e o cidadão favorece a transparência e efetiva participação popular e avaliam que as plataformas on-line têm potencial para difundir informação de forma ampla promovendo diálogo produtivo entre a gestão e os usuários de serviços públicos.

Já a área de marketing como braço da comunicação organizacional mercadológica foi abordada como diferencial competitivo para empresas em três artigos. Já quando relacionamos o marketing com a integração das mídias digitais, sendo a principal as redes sociais, encontramos três artigos. Winer (2009 apud Miklasevicius; Crescitelli, 2013) fundamentam que a internet tem transformado a comunicação e o marketing digital visto que permite a interatividade entre os consumidores e empresas com mais facilidade. A comunicação organizacional via mídias sociais atinge o público-alvo de forma mais dinâmica e prática, sem alto custo para as organizações (JÚNIOR; MADUREIRA; MORELLI, 2012).

Apenas um texto abordou a comunicação de risco como uma estratégia de comunicação organizacional. Lourenço e Marchiori (2013) ressaltam que a comunicação de risco configura como atitude estratégica para as organizações, no sentido de antecipar e preparar os atores para situações inesperadas e indesejáveis, facilitando a tomada de decisão coletiva da organização.

Outros três artigos fizeram um levantamento relacionado à comunicação interna e à cultura organizacional. Videira e Queiroz (2017) contribuem referindo-se à importância da cultura organizacional para o alcance dos objetivos de negócios internacionais em diferentes países e culturas; e que também como os processos de comunicação empregados pelas empresas acabam sofrendo influência/influenciando o modelo organizacional adotado.

Por fim, dois artigos tratam a comunicação organizacional no ambiente hospitalar. Mesquita e Matoso (2012) assim como Campara et al (2012) concluíram que o processo de comunicação neste ambiente deve ser muito mais minucioso e cuidadoso, pois estão lidando com vidas humanas. A comunicação e a confiança passam a se tornar os pilares para impressões positivas, tanto no profissional e no prestador de serviço de saúde quanto no paciente.

## **Considerações Finais**

É oportuno destacar que a comunicação organizacional é essencial dentro das instituições. Cada vez mais esse tema torna-se mais importante na administração. Espera-se que este estudo possa contribuir de alguma forma para incentivar a exploração do potencial desse tema, proporcionando

assim o aumento das pesquisas sobre comunicação organizacional, principalmente no encontro do EnANPAD, visto que foi encontrado poucos artigos.

## Referências

ARAÚJO, M.C.; BARBOSA, M.A.C.; FREITAS, E.M.S. **Influência do processo de comunicação na eficiência dos processos licitatórios no IF - Sertão em Petrolina**. São Paulo: XV SemeAD, 2012.

BAPTISTA, M.L.C. **O sujeito da escrita e a trama comunicacional**: Um estudo sobre os processos de escrita do jovem adulto como expressão da trama comunicacional e da subjetividade contemporânea. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). São Paulo: Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 2000.

BATISTA, J.C. **Antropologia e Comunicação**: Interconexões Trabalho apresentado ao GT Teorias da Comunicação, do Iniacom, São Paulo: IX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, 2008.

BAZANINI, R.; RIBEIRO, H.L.; BAZANINI, H.L. **Relevância das Atividades do Profissional de Media Training na Perspectiva da Teoria dos Stakeholders**. São Paulo: XVI SemeAD, 2013.

BERGUE, S.T.; SAIS, R.M. **Comunicação Organizacional**: um estudo de caso da Embrapa Sul. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2010.

BORDENAVE, J.D. **O que é comunicação**. 14 ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.

CAHEN, R. **Comunicação Empresarial**. 8 ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

CAMPARA, J.P. et al. **A comunicação interna na visão de gestores hospitalares**: uma análise fenomenológica em instituições públicas e privadas no município de Santa Maria - RS. São Paulo: XV SemeAD, 2012.

CAMPOS, D.C.S.; LADEIRA, M.A.; VIEIRA, N.S. **As Competências nas Cooperativas de Crédito**: o caso do SICCOB Carlos Chagas - MG. São Paulo - SP. XIV SemeAD, 2011.

CLAUDINO, L.P. et al. **A gestão da imagem organizacional no terceiro setor**: um estudo de caso num centro de educação infantil filantrópico. São Paulo: XIV SemeAD, 2011.

COSTA, M.A. et al. **Me Sensibiliza que Eu te Compartilho**: O Impacto do Tipo de Postagem Sobre o Compartilhamento com Dados de Oito Marcas de Cerveja no Facebook. São Paulo: XVI SemeAD, 2013.

COSTA, A.C.R.; SANTANA, S.A. **Comunicação Organizacional**: Relato de uma Experiência com Pesquisa-Ação em uma Instituição Pública de um País Africano. São Paulo: XIII SemeAD, 2010.

COSTA, P.R.; SILVEIRA, N.C.; SILVA, A.T.B. **O Alinhamento entre Estratégia e Tecnologia**: um Estudo de Caso em uma Empresa de Soluções em TI em Fase Inicial de Internacionalização. São Paulo: XIV SemeAD, 2011.

FLEURY, M.T.L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 4ª ed. 2002.

FRANÇA, V.R.V. Louis Quéré: dos modelos da comunicação. **Revista Fronteiras**, São Leopoldo: UNISINOS, v.5, n.º. 2, 2003, p.37-51.



FRANÇA, V.R.V. Interações comunicativas: a matriz conceitual de G.H Mead. In: PRIMO, Alex et al. (org.). **Comunicações e interações**. Porto Alegre, Sulina, 2008, p. 71-91.

GALVÃO, T.F.; PEREIRA, M.G. **Revisões sistemáticas da literatura**: passos para sua elaboração. Epidemiol. Serv. Saúde, Brasília, v. 23, n. 1, p. 183-184, mar 2014. Disponível em: [http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S167949742014000100018&lng=pt&nrm=iso](http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167949742014000100018&lng=pt&nrm=iso). Acesso em 04 nov. 2019.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 10ª ed. 6ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

GOMES, M.C.O.; SILVA, W.A.C. **Evolução da Accountability no Brasil**: análise dos achados de 1999 a 2008. São Paulo: XIV SemeAD, 2011.

HEDLER, H.C. et al. **Comunicação Empresarial**: um fator essencial do processo estratégico das organizações. São Paulo: XIII SemeAD, 2010.

JORGE, R.C. **Subprojeto de Comunicação Inserido no Projeto de Mudança em uma Empresa Privada dos Segmentos de Saúde e Bem-estar**. São Paulo: XV SemeAD, 2012.

JÚNIOR, D.L.; MADUREIRA, M.C.; MORELLI, T.V. **Analisando o Processo de Comunicação Integrada de Marketing nas Redes Sociais**: o caso de empresas do setor de entretenimento da cidade de Sorocaba/SP. São Paulo: XV SemeAD, 2012.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUNSCH, M.M.K. **Relações Públicas e Modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, M.M.K. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Paulo: Difusão, 2008.

KUNSCH, M.M.K. **Comunicação organizacional**: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, M. Faces da Comunicação Organizacional. 2. ed. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2008. p.169-192.

LOURENÇO, M.R.; MARCHIORI, M.R. **A prática da Comunicação de Risco no contexto das organizações**. São Paulo: XVI SemeAD, 2013.

MARQUES, R.Q.; SIQUEIRA, G. Maria de. **Cultura Organizacional e Comunicação Organizacional Interna: uma análise dos construtos no contexto do EnANPAD**. São Paulo: XIV SemeAD, 2011.

MAIA, R.; FRANÇA, V.V. A comunidade e a conformação de uma abordagem comunicacional dos fenômenos. In: LOPES, M. I. V. (Org.). **Epistemologia da comunicação**. Rio de Janeiro: Ed. PUC Rio; São Paulo: Loyola, 2003, p. 187-204.

MARTINO, L.M.S. **Teoria da Comunicação: Ideias, Conceitos e Métodos**. Petrópolis: Vozes, 2014.

MARTINO, L.M.S.; MARQUES, A.C.S. **Teorias da comunicação processos, desafios e limites** São Paulo: Plêiade, 2015.

MARTINS, S.B. **Os Fatores que Influenciaram o Tempo de Execução de um Projeto numa Empresa de Tecnologia da Informação**. São Paulo: XV SemeAD, 2012.

MESQUITA, J.M.C.; MATOSO, B.S.M. **Atributos Determinantes da Satisfação e do Comprometimento com os Serviços de Saúde:** Estudo em um Hospital Filantrópico de Minas Gerais. São Paulo: XV SemeAD, 2012.

MIKLASEVICIUS B.; CRESCITELLI, E. **Advertainment Digital:** Uma Forma Inovadora de Comunicação Elétrica. São Paulo: XVI SemeAD, 2013.

OLIVEIRA, M.J.C. **Comunicação Pública.** Campinas - São Paulo: Editora Alínea, 2004.

PEIXOTO, N.E.S. et al. **Sites de compras coletivas e decisões de marketing:** um estudo de caso em Uberlândia/MG. São Paulo: XIV SemeAD, 2011.

PIMENTA, M.A. **Comunicação Empresarial.** Campinas: Alínea, 2009.

PISICCHIO, A.C.; GOMES, P.M.L. **Os 4 pilares da Comunicação Integrada de Marketing- Uma Revisão Conceitual dos Últimos 10 anos.** Porto Alegre: EnANPAD 2018.

REGO, F.G.T. **Comunicação empresarial, comunicação institucional:** conceitos estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1986.

RODRIGUES, E.B.; OLIVA, E.C.; KUBO, E.K.M. **Um Olhar Sobre a Acessibilidade para o Trabalho de Pessoas com Deficiência em Empresas Privadas do ABC Paulista.** São Paulo: XVI SemeAD, 2013.

SABINO, L.R. et al. **A influência Da Liderança, Da Comunicação e Da Resistência à Mudança no Desempenho.** Curitiba: EnANPAD 2018.

SILVA, A.T.B. et al. **Comunicação Integrada de Marketing:** Estudo de Caso da Campanha - O Maior Prazer do Mundo- da Marca de Sorvetes Magnum da Kibon. São Paulo: XIV SemeAD, 2011.

SILVA, C.P.S.G.; FARIA, M.D. **Gestão Pública e Comunicação Online:** Um Estudo de Caso na Secretaria de Esporte e Lazer do Rio de Janeiro. São Paulo: EnANPAD, 2017.

SOUZA, A.A. et al. **A Intensidade de Fatores Relevantes para o Desenvolvimento da Capacidade Absortiva em Empresas de Alta Tecnologia.** São Paulo: XV SemeAD, 2012.

SOUZA, D.A.; ARAÚJO, M.F.; MINCIOTTI, S.A. **Repensando a Motivação de Servidores Públicos: um estudo empírico em uma autarquia estadual no extremo norte do Brasil.** São Paulo: XV SemeAD, 2012.

TEIXEIRA, K.R.M.; CARVALHO, RB. **A influência da gestão do conhecimento no processo de disseminação da estratégia:** um estudo de caso em uma empresa do setor elétrico. São Paulo: XVI SemeAD, 2013.

VIDEIRA, D.P.; QUEIROZ, G.C. **A Influência Da Comunicação Organizacional E Da Cultura Nacional no Processo de Internacionalização de Multinacionais Brasileiras.** São Paulo: EnANPAD, 2017.

Recebido em 16 de maio de 2022.

Aceito em 22 de junho de 2022.