



## **O Papel da Liderança Informal na Comunicação Interna<sup>1</sup>**

Zandra Marina de Holanda MONTEIRO<sup>2</sup>

Tanúzia Maria Vieira ESPÍRITO SANTO<sup>3</sup>

Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE

### **RESUMO**

A comunicação é um processo fundamental em uma empresa que necessita manter claros os pontos que orientam as atividades de seus funcionários, como cultura empresarial e metas a serem alcançadas por todos. O líder informal, através do poder que lhe é delegado pelos outros funcionários, é ponto vital na comunicação organizacional, pois se trata de um elo entre a direção e os empregados. Através da junção de teorias modernas e consagradas da Administração Empresarial com as da área de Comunicação, tem-se como objetivo desse trabalho mostrar que o líder informal deve ser considerado pelos gestores empresariais como um aliado na busca por alcançar as metas estabelecidas e portador das opiniões do grupo que ele representa.

**PALAVRAS-CHAVE:** líder informal; grupo; empresa; comunicação; administração.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na Sessão Comunicação Organizacional, da Intercom Júnior – Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Estudante de Graduação 4º. semestre do Curso de Publicidade e Propaganda do CAC-UFPE, e-mail: mmikael84@gmail.com.

<sup>3</sup> Orientadora do trabalho. Professora do Curso de Publicidade e Propaganda do CAC-UFPE, e-mail: tanuziavieira@yahoo.com.br.



## **Introdução**

A alta segmentação das funções numa empresa cria “ilhas” onde os funcionários passam a ter contato apenas com os indivíduos que realizam a mesma atividade que ele, o que restringe sua visão do universo empresarial. A Comunicação Interna é a ferramenta mais eficaz para gerar a união do grupo, visando ao sucesso institucional, seja através da propagação da cultura e identidade empresarial ou mesmo para diminuir os conflitos entre os elementos componentes da organização.

O líder informal, nomeado pelos demais funcionários, é um forte instrumento na transmissão das informações direção/empregados e vice-versa, pois ele capta a mensagem e a re-transmite de forma que o conteúdo se torne mais acessível ao grupo ao qual se dirige. Esse papel mediador é de fundamental importância para evitar os conflitos e criar um clima organizacional favorável.

Cada vez mais as empresas buscam a criação de um ambiente de trabalho saudável, do qual o funcionário se sinta parte integrante e almeje o seu crescimento. Essa busca por proporcionar boa qualidade de vida profissional pode ser imensamente facilitada através do contato com o líder informal, que representa os anseios e expectativas da sua classe, podendo ser visto como um aliado pela alta direção.

A importância do estudo deste líder informal no ambiente organizacional é de suma importância para a otimização de processos, facilitados pela fluidez e clareza na comunicação inter-pessoal e diminuição do re-trabalho.

Neste ensaio, proponho-me a analisar a eleição não-oficial de um funcionário pelos demais para atuar como representante do grupo junto à empresa e objetivo abordar a importância do líder informal na diminuição dos ruídos na Comunicação Interna e como, em consequência disso, a empresa alcança mais facilmente o empenho de seus colaboradores no processo que garante seus objetivos.

## **Indivíduo e Sociedade**

Em *Leviatã*, Hobbes (1988), defende que todos os homens são movidos pelos mesmos desejos, mas que as coisas que os satisfazem são insuficientes para todos. Assim, a competição é inevitável, porém, deve manter-se dentro de normas que visam à harmonia entre os homens. Um fator decisivo na composição de um ponto de equilíbrio



é o líder do grupo, aquele que serve de exemplo aos demais. Bergamini (1982), ao abordar o tema, comenta que “é buscando atender a um movimento natural que os indivíduos, ao procurarem fazer parte de um grupo, estão imbuídos daquele espírito norteado pelo ‘estar junto’, ao mesmo tempo em que quer ser conhecido e adquirir uma identidade.” (p.85)

A aceitação social “é a adoção de um novo traço cultural através da imitação ou comportamento copiado” (MARCONI e PRESOTTO, 2005, p. 44). Ou seja, os comportamentos ditados pelo conjunto (representado na figura de uma pessoa que se destaca em relação aos outros) são vistos como base para a ação de cada integrante. Sobre a inserção do indivíduo na coletividade Weber apud (2001) Martino afirma que

Já não são mais os laços de sangue ou valores da tradição que determinarão a inserção do indivíduo na coletividade, mas trata-se agora de um problema que cada indivíduo tem diante de si, e que não pode ser resolvido sem levar em consideração a vontade racional de se inserir na coletividade (MARTINO, 2001, p. 32).

Assim, o indivíduo passa a forjar sua imagem tomando por base características do grupo, tornando-se aceitável e, posteriormente, parte integrante do coletivo. Segundo Habermas (1984), apenas temos consciência de nós mesmos (esfera privada) quando possuímos em mente a idéia do outro (esfera pública), que nos serve de espelho para as conseqüências de nossas atitudes.

De acordo com Marconi e Presotto (2005, p.7) “Ele (indivíduo) incorpora, através do processo de endoculturação, características próprias do grupo em que vive. [...] Isso lhe confere um tipo de personalidade que vai determinar [...] o seu comportamento.” Isso ocorre para que haja uma melhor adaptação aos valores do grupo, criando certa uniformidade de ação, que caracterizará o conjunto. Aqueles que fogem às características do grupo serão afastados, o que reforça a identidade do mesmo e une ainda mais os membros componentes.

O diferente é aquele que com sua simples presença e modo de ser nega a validade ‘eterna’ e absoluta da cultura vigente. É aquele que revela que existe um modo distinto de responder aos desafios e perguntas colocados pela vida. E que, portanto, o modo dominante de sociedade não é único, muito menos ‘a’ realidade. O que causa pavor àqueles que se sentem protegidos e seguros dentro da (de ‘a’) realidade (SUNG e SILVA, 1995, p. 60).



Daí, a importância de rituais e crenças que mantêm o distanciamento de um grupo em relação a outro, tornando-os únicos e especiais para si mesmos, e criam certa “seleção” de membros. Apenas aqueles que se adaptam aos preceitos do conjunto podem fazer parte deste. Para Marconi e Presotto (2005) “Atitudes, condutas e comportamentos fazem parte intrínseca do complexo cultural e são ditadas pelas normas e padrões adotados pelo grupo.” (p. 184).

De acordo com os autores, o indivíduo, por estar inserido na sociedade, conhece suas normas e adota “espontaneamente o comportamento configurado pelo contexto” e também o influencia. Eles afirmam que “O comportamento grupal tem as suas raízes no comportamento individual.” (p. 187).

Assim, a personalidade de um grupo não é homogênea, não há uma uniformidade psicológica, apesar de possuir atitudes e pensamentos que o caracterizam, é formada por várias personalidades individuais.

Embora sejam semelhantes, as pessoas também são diferentes. São semelhantes no sentido de que seu comportamento é causado, motivado e dirigido para um alvo, e de que seu aparelhamento físico é mais ou menos semelhante. São diferentes na medida em que variam em gêneros e graus de motivação, na medida em que se comportam de muitas maneiras diversas para alcançar metas diversas e na medida em que possuem tamanhos e forças diferentes em seu equipamento físico (LEAVITT, 1972, p. 20).

Advém de tal fato a complexidade da comunicação dentro de um grupo e a importância do reconhecimento do elemento influenciador dos demais. O mesmo ocorre na realidade de uma empresa, onde um funcionário é eleito informalmente pelos outros para representar os interesses do grupo junto aos superiores hierárquicos. É escolhido e passa a ser “obedecido” por seus iguais, “nosso papel [...] determina, em grande parte, a disposição de outras pessoas para aceitar nossos esforços na procura da influência” (LEAVITT, 1972, p. 134).

Mayo (*apud* MOTTA, 2001) possui uma obra de análise sobre a importância das “minorias”, grupos informais, que surgem no ambiente empresarial. Naturalmente, numa organização formal como a empresa – orientada por normas e hierarquicamente bem definida –, emerge, paralelamente, uma organização informal, principalmente baseada nas relações entre pessoas.

De acordo com Motta (2001) “Mayo não vê conflito entre o indivíduo e o grupo informal, da mesma forma que não vê conflito entre este e a organização informal. Vê,



isto sim, uma enorme influência do grupo informal sobre seus participantes” (p. 77). Influência esta que é ainda maior da parte do líder informal em relação aos demais componentes do grupo, devido a este possuir maior experiência, mais facilidade para se comunicar, tempo de serviço naquele ramo ou empresa, como afirma Bergamini:

As variáveis de ordem individual dizem respeito a toda a bagagem de ordem inata, mais experiências adquiridas ao longo das várias fases evolutivas, tais como a infância, a adolescência e a fase adulta de cada um. Já as variáveis de ordem ambiental abrangem todos os possíveis eventos extrínsecos ao indivíduo, tais como grupo social, cultura, fatores do meio ambiente físico propriamente dito e muitíssimos outros (BERGAMINI, 1982, p. 31).

Um indivíduo, por exemplo, que teve uma boa infância, onde suas opiniões foram respeitadas no ambiente familiar e sempre foi tratado com consideração e respeito, tem mais segurança e desenvoltura para expor seu ponto de vista e lutar por melhores condições para sua vida, incluindo sua parte profissional, do que alguém que não teve essa mesma oportunidade, quando criança.

Há uma necessidade psíquica da eleição de um líder por parte do grupo, que “escora-se na suposição de que a autoridade pode ajudar as pessoas que a possuem em maior grau a modificar o comportamento das que a possuem em menor grau” (LEAVITT, 1972, p. 159) ou mesmo influenciar as atitudes das que também possuem autoridade, mas uma que vem juntamente com o cargo, uma autoridade legitimada pela instituição. É a “fragilidade” de cada indivíduo que o faz eleger/ aceitar a liderança que surge no seio de seu grupo para representá-lo e “protegê-lo”.

A Teoria das Relações Humanas, ou Escola de Relações Humanas, ganhou força a partir de 1929 e passa a ver o funcionário não mais como um simples elemento gerador de ascensão econômica da empresa, mas como um indivíduo que possui relações sociais, até no ambiente de trabalho, e que estas influenciam suas atitudes e merecem relevância.

A marca distintiva da Escola das Relações Humanas, em sua forma pura, é a idéia de que, em vez de suprimir os grupos informais, os administradores devem aprender a utilizá-los. A teoria aconselha que os executivos aprendam o funcionamento desses grupos de forma a obter sua cooperação. A liderança não oficial é objeto de atenção especial, já que sua atitude negativa com relação à empresa age sobre o grupo criando uma situação de insatisfação ou hostilidade mais generalizada. A cooptação dos líderes é, dessa forma, prática normal das organizações burocráticas, em seu esforço de evitar a todo custo o conflito. (MOTTA, 2001, p. 79).



## **Comunicação no grupo**

Através da comunicação interna é possível motivar os clientes internos e otimizar sua produção. “A comunicação é qualquer meio pelo qual um pensamento é transmitido de pessoa a pessoa. [...] Um dos objetivos da boa comunicação é fazer com que todos fiquem cientes do que a organização deseja alcançar” (CHAPPELL e READ, 1973, p. 1). Neste ensaio, a comunicação interna pode ser definida como o processo de via dupla de transmissão de informações numa empresa, instituição ou entidade através de canais eficientes e com o mínimo de ruído, objetivando gerar/manter relacionamento transparente e harmonioso entre a direção e a gerência e os diversos públicos internos da organização, e entre os componentes de cada grupo.

Citelli (2002) defende que a linguagem possui três funções básicas: formar – “sob determinadas circunstâncias é preciso formar novos comportamentos, hábitos, pontos de vista, atitudes”; reformar – “muitas vezes, os hábitos, pontos de vista, atitudes, comportamentos, já existem – não sendo preciso formá-los. Trata-se, portanto, apenas de mudar a direção deles” (CITELLI, 2002, p. 44; 45); e, finalmente, conformar, que seria apenas reiterar algo já sabido, mantendo o receptor fiel aos conceitos já existentes.

A comunicação interna é imprescindível para reunir os empregados numa mesma busca de interesses, gerando uma cultura empresarial congregadora e mantendo todos informados sobre a vida da organização.

Através do contato com os preceitos que guiam as ações da empresa e a interiorização/ identificação com estes, o cliente interno passa a conduzir suas atitudes de forma condizente com as da instituição, inserindo-se na cultura organizacional. Para isso, é preciso que as normas de cada grupo informal estejam em sintonia com as da empresa, para que estas possam ser absorvidas pelos conjuntos e passem a fazer parte das atitudes cotidianas de cada funcionário.

A presença do líder irá diminuir os possíveis conflitos e suavizar essa absorção, integrando as normas institucionais às do próprio grupo. Lazarsfeld criou o “modelo do ‘two-step flow of communication’”, que entende a comunicação como um processo que se dá num fluxo em dois níveis: dos meios aos líderes e dos líderes às demais pessoas” (ARAÚJO, 2001, p. 128).



No caso empresarial, o processo de comunicação seria, basicamente, dos gerentes e superiores hierárquicos aos líderes informais e dos líderes aos outros empregados, mas também sendo possível o processo contrário: dos líderes informais, que representam o restante do grupo, aos superiores.

A comunicação interna nas empresas flui de duas maneiras: uma formal e outra, informal.

Do ponto de vista de rede, os profissionais estão mais preocupados com a chamada rede formal, oficial, constituída pelos canais descendentes, de cima para baixo. A rede informal, ou por falta de conhecimento em torno de seu potencial, ou porque não se apresenta de maneira tão visível quanto a outra, fica sempre relegada a segundo plano. [...] A rede informal é um amálgama de interesses, expectativas, frustrações, alegrias, espontaneidade, descontração da comunidade. Por ela, vazam os sentimentos mais genuínos do público interno. É preciso muito cuidado e compreensão para com a rede informal (TORQUATO, 2007<sup>4</sup>).

Fica clara a existência de três formas de comunicação interna: a descendente, que segue da direção para os empregados, a comunicação horizontal (ocorre entre os segmentos internos) e a ascendente, flui dos empregados aos níveis hierárquicos superiores.

Para Rosa (2007), “a melhor rede de comunicação dentro da organização é aquela que faz interagir e integrar pessoas e grupos, minimizando conflitos e estimulando a participação e o diálogo de todos os membros da organização”. É preciso entender que há diversas formas de comunicar algo, mesmo que de forma não tão eficiente e imediata, levando-se em consideração as limitações e inibições dos indivíduos.

A maioria das maneiras pelas quais nos comunicamos requer alguma ação. Assim, comunicamos por escrito, oralmente e fazendo gestos. Mas também nos comunicamos por meios passivos, embora nem sempre com muita eficiência. Podemos comunicar nossos pensamentos, intenções ou pontos de vista não fazendo nada, ficando calados ou fazendo e dizendo um tanto e nada mais que isso (CHAPPELL e READ, 1973, p. 7).

E, mesmo que a participação individual não seja possível, devido aos mais diversos fatores, é importante que cada funcionário se sinta representado e valorizado.

---

<sup>4</sup> A citação foi retirada de um documento disponível apenas em formato eletrônico e todos os documentos citados no trabalho com a mesma situação indicarão a data de acesso, sem paginação.



Cabe ao gestor incentivar a participação ativa e consciente de cada parte integrante do grupo, mesmo que através da figura do líder informal, e também a posterior assimilação e entendimento por parte dos superiores, fazendo a comunicação fluir com o mínimo de ruído possível, baseada na confiança de ambas as partes desejarem o melhor para a empresa.

Mayo (*apud* MOTTA, 2001) afirma que

a autoridade formal deve dar lugar a técnicas de persuasão. [...] Esta persuasão se dá, dessa forma, via um sistema de comunicações eficiente desenvolvido pela administração, e que atinge os grupos informais e sua colaboração. Assim, garantir-se-á, através de um processo de consultas e pseudoparticipação, o envolvimento da organização informal com objetivos da organização formal (MOTTA, 2001, p. 77).

Não creio que a “pseudoparticipação” seja um modo eficiente de alcançar engajamento por parte dos funcionários, pois eles também irão querer ser ouvidos e começarão a ficar insatisfeitos e até se considerando excluídos se a sua participação na tomada de decisões não for efetiva. E, visto que os funcionários se organizam em pequenos grupos informais dentro da própria empresa e chegam a eleger um líder que irá representá-los, não se pode desprezar sua capacidade de união para alcançar um objetivo.

### **O líder informal na Empresa**

O líder informal não deve ser visto como uma ameaça aos preceitos burocráticos da empresa ou mesmo às lideranças institucionalizadas, mas como um elemento mediador das tensões empresa/ grupos informais e que almeja, assim como todos que compõem a instituição, que esta prospere e alcance o sucesso esperado.

Os estudos do sociólogo e pesquisador Paul Lazarsfeld “levaram à descoberta do ‘líder de opinião’, indivíduo que, no meio da malha social, influencia outros indivíduos na tomada de decisão” (ARAÚJO, 2001, p. 128). Numa organização, ele pode destacar-se devido a um cargo, que lhe atribui um status social diferenciado, ou de maneira não-formal, por exemplo, o empregado mais antigo, escolhido devido a sua longa experiência naquele ambiente.

A alta credibilidade em suas opiniões e decisões é garantida pela confiança e admiração pelo constante contato direto com seus pares na empresa, pelo entendimento





e participação na rotina de atividades daquele grupo, pelo envolvimento psicológico com os demais funcionários e até por laços afetivos, como a amizade e companheirismo. O grupo enxerga o líder informal como um deles, possuidor das mesmas funções e privações, e que, desse modo, não irá fazer nada para prejudicar sua classe, ao contrário, fará o possível para beneficiar a todos que estão naquela mesma situação.

Por isso, a identificação da figura do líder informal pelo gerente é de fundamental importância para o sucesso da comunicação empresarial, pois este servirá como canal de intercâmbio de informações internas com os funcionários, um mediador que irá propagar a cultura da empresa e gerar identificação dos outros com esta.

A cultura representa valores, ritos, mitos e modelos de comportamento que visam à orientação e o controle dos comportamentos individuais das pessoas, fornecendo um sentido comum voltado para a convergência de objetivos na organização (MOTTA, 2001, p. 40).

Na opinião de Bergamini (1982, p. 19) “O elemento humano se caracteriza como fator preponderante na facilitação ou comprometimento da chegada aos objetivos organizacionais”. Ou seja, não se pode negar a importância da satisfação individual no processo que irá culminar com o êxito dos objetivos grupais. O bom administrador consegue assimilar e integrar as opiniões do conjunto no processo de decisão, sempre que estas forem coerentes e aplicáveis.

Os funcionários de uma empresa podem ajudar a superar uma crise ou aprofundá-la. Tudo depende de como a alta gerência se comunica com eles. Muitas empresas se esquecem de levar em conta o valor de seus funcionários. [...] Em primeiro lugar, os funcionários são muito sensíveis. Desenvolvem um forte sentimento de posse em relação à empresa e, portanto, sentem que podem ser particularmente críticos em relação a todas as decisões tomadas. [...] Em segundo lugar, os funcionários vêem tudo pelo ângulo pessoal. Preocupam-se em garantir o emprego. Preocupam-se com o moral e com o trabalho em equipe (CAPONIGRO, 2008).

O líder informal fará com que “seu” grupo alcance os objetivos que devem ser atingidos. Assim, com o sucesso de cada grupo “particular”, será possível alcançar o sucesso do todo, de forma geral. E a empresa, no final das contas, é quem ganha com isso.



Uma vez atingidos tais objetivos, a satisfação dos membros do grupo passa a ser algo facilmente constatável. Considera-se, portanto, ainda como de sua responsabilidade (do líder) o fato de garantir o moral dos membros que se acham sob sua direção. Finalmente, esse moral grupal deve também retratar a satisfação de cada membro em particular, o que implica uma sensibilidade especial em dar a cada um a oportunidade de utilizar-se de seus próprios recursos pessoais da forma mais natural possível. Dessa maneira, ele está sempre atento no sentido de favorecer o ajustamento de cada pessoa dentro do contexto grupal no qual se acha inserida (BERGAMINI, 1982, p. 97).

Como convive de forma próxima com cada indivíduo, inclusive muitas vezes executando as mesmas atividades que este, o líder informal torna-se mais sensível a essas capacidades individuais e está mais atento às oportunidades em que seu companheiro poderá utilizá-las, de forma bem-sucedida. Em contrapartida, as pessoas se sentem mais confortáveis para expor suas opiniões e aptidões com ele porque o vêem como um igual, sem as barreiras burocráticas da hierarquia, e acabam por desenvolver seu potencial, ato que, possivelmente, receariam fazer perante o líder formal, devido à possibilidade de insucesso e, posteriormente, uma demissão.



## Conclusão

“A comunicação desenvolveu-se porque o ser humano, vivendo em grupo, teve necessidade de expressar idéias, sentimentos ou simplesmente informar algo” (HOFF e GABRIELLI, 2004, p. 1). Para que haja a compreensão da mensagem que é transmitida é preciso que esta seja clara e utilize itens que figurem no repertório em comum entre o receptor e o emissor.

Nas empresas modernas, há, cada vez mais, alto grau de especificação das atividades e os operadores das funções passam a se isolar em seus grupos próximos, pessoas que realizam as mesmas atividades e possuem interesses e conhecimentos em comum. Então, a identificação com um elemento que sintetiza a personalidade daquele grupo é uma consequência comum e até mesmo esperada. O líder informal passa a representar um modelo de atitudes e também alguém que representa os demais componentes frente aos outros grupos e aos superiores hierárquicos.

Como a autoridade informal é atribuída pelos próprios funcionários, enquanto a formal é delegada pela hierarquia, a primeira é mais facilmente aceita pelos empregados. Por isso, podem surgir temores de insubordinação e mesmo “boicote” aos processos da instituição.

Faz-se necessário o uso de uma comunicação aberta e embasada na confiança mútua para que os dois líderes, o formal e o informal, encontrem uma sintonia comum onde o informal seja como uma ferramenta, um aliado da direção frente aos funcionários, transmitindo as mensagens desta de forma clara e de fácil compreensão aos seus companheiros e, por outro lado, que o líder formal leve em consideração as opiniões de quem vive a rotina daquela função e conhece sua atividade na prática, podendo auxiliar de maneira bastante coerente no processo de decisão.

A comunicação deve ser entendida como um processo de mão dupla, onde um emite certa mensagem e o outro tem direito e capacidade para externar os efeitos que a mesma teve sobre si. A direção da empresa deve estar sempre aberta ao *feedback* dado por seus clientes internos, pois a satisfação destes está intimamente ligada aos objetivos gerais da instituição.

Muitos dirigentes temem em abrir os canais de comunicação com os empregados por acharem que a medida viria, de alguma forma, fragmentar o espírito de hierarquia. [...] As gestões modernas [...] estão aí para comprovar a eficácia dos processos que levam em conta a



efetiva participação da comunidade nos sistemas normativos de decisão” (TORQUATO, 2007).

Antigos conceitos devem ser reformulados e, com isso, criar novas possibilidades de otimização dos processos de decisão, estudando as situações-problema por diversos ângulos, inclusive sob o ponto de vista daquele que está em contato mais direto com o produto/ serviço oferecido pela empresa. Assim, as dificuldades se tornarão meios para a evolução e melhoria das técnicas empregadas pela instituição.

Cabe ao gestor, juntamente com as lideranças informais, identificar as características do público-alvo interno para composição das mensagens e escolha do melhor canal para que estas sejam propagadas e possibilitem a resposta. Então, a forma que uma empresa escolheu para se comunicar com seus funcionários e também obter seu retorno, pode não funcionar tão bem para outra empresa. Pois, os perfis dos indivíduos variam, bem como o histórico de cada instituição. Afinal, “na comunicação, devemos sempre considerar a pessoa que queremos atingir” (CHAPPELL e READ, 1973, p.7).

A empresa moderna precisa entender que a comunicação interna é mais do que um mural de avisos ou mesmo um jornal empresarial, pois é nela que está a chave para o fluxo de informações na instituição e propagação de sua cultura, que norteará a todos na busca pelos objetivos estabelecidos.

Não há, como já foi dito, uma “fórmula-mágica” de comunicação, pois cada empresa possui seu perfil e cada funcionário configura um universo complexo de vivências e fatores que tornam a cada um seres únicos. A organização não é composta apenas pela alta direção, portanto, todos devem ser ouvidos, se não a cada um individualmente, mas através da figura do líder por eles escolhido, mesmo que por meio informal e quase inconsciente.

Os problemas, quando surgem, são da empresa, de toda ela. E as soluções devem ser buscadas e analisadas, independentemente de fatores sociais. Pois, quando dentro da empresa, o indivíduo é um funcionário e se torna parte componente da instituição.



## Referências

ARAÚJO, Carlos Alberto. A Pesquisa Norte-Americana. In: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C. e FRANÇA, Vera Veiga (Orgs). **Teorias da Comunicação: Conceitos, escolas e tendências**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

BERGAMINI, C. Whitaker. **Psicologia aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

CAPONIGRO, Jeffley. Os funcionários de uma empresa podem ajudar a superar uma crise ou afundá-la. Tudo depende de como a alta gerência se comunica com eles. **Brasil Mining Site**. Disponível em: <<http://www.brasilminingsite.com.br/artigos/artigo.php?cod=10&typ=2>>. Acesso em: 04 jan. 2008.

CHAPPELL, R. T. e READ, W. L. **Comunicação Interna na Empresa Moderna**. Tradução Edmond Jorge. Rio de Janeiro: Fórum, 1973.

CITELLI, Adilson. **Linguagem e Persuasão**. 15. ed. São Paulo: Ática, 2002.

HABERMAS, Jünger. **Mudança Estrutural na Esfera Pública**. Tradução Flávio R. Kothe. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

HOBBS, Thomas. **Leviatã ou Matéria, Forma e Poder de um Estado Eclesiástico e Civil**. Tradução João Paulo Monteiro e Maria Beatriz Nizza da Silva. 4. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1888.

HOFF, Tânia e GABRIELLI, Lourdes. **Redação Publicitária**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LEAVITT, Harold J. **Psicologia para Administradores: uma introdução a indivíduos e a pares de grupos de pessoas em organizações**. Tradução Octavio Mendes Cajado. São Paulo: Cultrix, 1972.

MARCONI, Marina de Andrade e PRESOTTO, Zélia Maria Neves. **Antropologia: uma introdução**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MOTTA, F. C. Prestes. **Teoria das Organizações: Evolução e Crítica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

ROSA, Helaine Abreu. Globalização, Identidade Cultural e Comunicação Organizacional. **Comunicação Organizacional**. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/famecos/pos/geacor/texto8-03.html>>. Acesso em: 07 dez. 2007.

SUNG, Jung Mo e SILVA, Josué Cândido da. **Conversando sobre ética e sociedade**. 8. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.



TORQUATO, Gaudêncio. Comunicação Interna: os desafios da integração. **Portal de Relações Públicas e Transmarketing**. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/funcoeseticas/0128.htm>>. Acesso em: 29 dez. 2007.