

A avaliação dos sistemas de comunicação interna: um método para a compreensão da comunicação nas organizações



David Hernández García

*Doutor em Psicologia pela Universidade de Barcelona
Diretor da Faculdade de Comunicações, professor e
pesquisador da Universidade de Antioquia
E-mail: david.hernandez@udea.edu.co*

Resumo: O presente artigo faz uma revisão da conceptualização da comunicação nas organizações e propõe bases para uma visão compreensiva dos sistemas de comunicação interna de uma organização a partir de bases diagnósticas. Propomos, como base para a compreensão, que o sistema de comunicação interna é constituído pelo conjunto de práticas e procedimentos estabelecidos pela organização para intercambiar informação, estabelecer consultas e transmitir ordens aos funcionários sobre distintos objetivos de diferentes níveis, por distintos canais e sentidos. **Palavras-chave:** Comunicação organizacional, comunicação interna, compreensão da comunicação interna, sistemas de comunicação, teoria e epistemologia da compreensão.

La evaluación de los sistemas de comunicación interna: un método para la comprensión de la comunicación en las organizaciones

Resumen: En el presente artículo se hace una revisión de la conceptualización de la comunicación en las organizaciones y se plantean las bases para la comprensión de los “sistemas de comunicación interna” de una organización, partiendo de las bases diagnósticas. Nuestra propuesta, en base de comprensión, es que el sistema de comunicación interna lo constituye el conjunto de prácticas y procedimientos establecidos por la organización para intercambiar información, establecer consultas y/o transmitir órdenes a los empleados en relación con distintos objetivos de diferente nivel, por distintos canales y sentidos.

Palabras clave: Comunicación organizacional, comunicación interna, comprensión de la comunicación interna, sistemas de comunicación, teoría y epistemología de la comprensión.

The evaluation of internal communication systems: a method for the comprehension of communication in organizations

Abstract: This paper reviews the conceptualization of communication in organizations and proposes bases for a comprehensive understanding of internal communication systems in an organization from a diagnosis basis. As a basis for comprehension we propose that the internal communication system is composed by the set of practices and proceedings established by the organization to exchange information, make consultations and transmit orders to employees regarding objectives of different levels, through different channels and directions.

Keywords: Organizational communication, internal communication, comprehension of internal communication, communication systems, theory and epistemology of comprehension.

A comunicação organizacional, seja como estrutura funcional ou como fenómeno psicológico, desempenha um papel de transcendental importância pela capacidade que possui de permear todos os âmbitos das atividades organizacionais e pela possibilidade de intervir na gestão com estratégias de influência. Apesar de ainda se questionar sua configuração como disciplina, as diversas vertentes e perspectivas conceituais para seu estudo deixam claro que, para compreender o fenómeno comunicacional nas organizações, devem ser abordadas perspectivas tanto de tipo macro – ao dar valor à comunicação organizacional como um subsistema dentro do sistema global da organização – quanto micro – no estudo de fenómenos psicológicos individuais.

Segundo Kreps (1995, p. 165), a comunicação organizacional é “o processo por meio do qual os membros da organização recolhem informação pertinente sobre a sua organização e as mudanças que se produzem nela”, cumprindo uma função crucial de fornecimento de informação com sentido. Esse valor dado aos fenómenos comunicacionais no contexto empresarial tem gerado um amplo campo de estudos no mundo do comportamento

organizacional, que é abordado não só pelos teóricos da comunicação, mas também por múltiplas escolas das ciências sociais.

A pesquisa desse conjunto de fenômenos, vinculada nos seus inícios de forma quase exclusiva ao campo administrativo, é, além disso, muito jovem – tanto que, apesar dos esforços e avanços alcançados nos últimos quarenta anos, ainda é insuficientemente reconhecida como objeto independente de estudo e alguma vezes tem sido considerada como campo da psicologia, das relações públicas ou da administração (Saladrigas, 2005).

As organizações, como as culturas, possuem um conjunto de crenças e valores e uma linguagem que se reflete nos símbolos, nos ritos, nas metáforas



Diferentes perspectivas de estudo

Apesar dessa condição, alguns autores, como Varona (1993), propõem que é possível considerar a comunicação organizacional como uma disciplina e que, de fato, esta tem sido concebida e pesquisada pelo prisma de diferentes perspectivas conceituais. Como evidência disso, na perspectiva funcionalista tradicional, que concebe as organizações como “objetos” que podem ser estudados com os conceitos e métodos tradicionais das ciências sociais (Daniels e Spiker, 1991), a comunicação organizacional é uma atividade objetiva e observável que pode, portanto, ser medida, classificada e relacionada com outros processos organizacionais. Ela se orienta a examinar principalmente as estruturas e práticas formais e informais da comunicação que têm a ver com a produção, a satisfação dos funcionários, a manutenção da organização e a inovação (Varona, 1993).

Por outro lado, a perspectiva interpretativista vê as organizações como “culturas” (Pacanowsky e O’Donnell-Trujillo, 1983). As organizações, como as culturas, possuem um conjunto de crenças e valores e uma linguagem que se reflete nos símbolos, nos ritos, nas metáforas, no sistema de relações e no conteúdo das conversações. Nessa perspectiva, a organização é um fenômeno mais subjetivo do que objetivo, por ser uma realidade socialmente construída mediante a comunicação. Os pesquisadores se centram no significado das ações e produções comunicacionais de uma organização e na forma como se originam e desenvolvem essas produções comunicacionais (Putnam, 1982).

Pelo ponto de vista de uma concepção mais psicológica, a comunicação organizacional resume os influxos da Teoria Humanística das Organizações (Mayo; McGregor e Likert), da Teoria Funcionalista (Radcliffe-Brown; Malinowski; Lazarsfeld; Robert Merton) e da Psicologia Cognitiva. A partir dessa perspectiva, as intenções e os aspectos humanos da comunicação presumem a existência de uma correlação linear entre as cognições e o comportamento; por esse motivo, a atenção é centrada na influência das características dos indivíduos nos processos de comunicação.

Isso imprime um papel ativo ao receptor, que seleciona a mensagem e ativa sua interpretação de acordo como as singularidades da sua personalidade. A isso denominamos filtros conceituais, o conjunto de conhecimentos, atitudes e percepções que os sujeitos possuem (Jablin e Putnam, 2001). Nessa linha, a ênfase investigativa, a partir da perspectiva psicológica, tem estado sobre as características dos indivíduos que afetam a comunicação entre si (Jablin e Putnam, 2001).

Neste ponto, é necessário indicar que nos últimos anos tem aparecido uma série de trabalhos relativos às características da comunicação organizacional e seus efeitos sobre determinados fenômenos das organizações. Nesta linha, podemos referenciar trabalhos

como o de Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish e DiFonzo (2004), os quais relacionaram os conteúdos e a frequência das mensagens institucionais com os processos de adaptação e mudança organizacional.

Outro trabalho a referenciar nesta área é o desenvolvido por Hinds & Kiesler (1995), no qual os autores compararam o tipo de relações de comunicação entre grupos de trabalho com tecnologias informáticas e entre grupos tradicionais. Do mesmo modo se deve mencionar a investigação de Horsley & Barker (2002), na qual eles exploram diferentes enfoques de comunicação em situações de crise, valorando os esforços, nesse contexto específico, das agências estatais quanto ao desenho de planos de comunicação, às fontes de informação institucional e à relação com meios externos.

● Níveis macro e micro

Como foi indicado por Jones, Watson, Gardner e Gallois (2004), é necessário, então, avançar nas duas vias, tanto no nível micro (em que os estudos desdobram e avaliam características individuais dos processos comunicativos) quanto no macro (onde os estudos valoram as direções, conteúdos e objetivos dos fluxos de comunicação organizacional).

Com base nessa premissa, este artigo, compreensivamente, insere-se na linha que aborda o fenômeno comunicacional numa perspectiva tanto macro – ao dar valor à comunicação organizacional como um subsistema dentro do sistema global da organização – como micro – no estudo de fenômenos psicológicos individuais como o clima de comunicação e a identificação organizacional (Postmes, Tanis e Wit, 2001; Smidts et al., 2001).

Para isso, é necessário contextualizar o conceito de sistema de comunicação interna, ressaltando que essa perspectiva sistêmica e sua consideração da comunicação como um processo, mais que um fenômeno linear, é que tem permitido ampliar as possibilidades conceituais no estudo das

relações entre comunicação e outros fenômenos psicossociais (Kreps, 1995).

Noskik (1991) propõe, assim, que explicar a comunicação organizacional como um sistema permite estudá-la como dinâmica formadora de estruturas organizacionais (por exemplo as redes de comunicação), ao mesmo tempo em que facilita examiná-la sob diferentes modalidades (intra e interpessoal, organizacional ou grupal). Isso corresponde a quatro níveis de análise: fisiológico, psicológico, sociológico e tecnológico. Aqui as organizações se veem, sob uma perspectiva dinâmica, como sistemas abertos às influências do meio ambiente e em permanente transformação.

Nesse caso, a comunicação é um dos subsistemas organizacionais, cujo funcionamento se dá a partir de um conjunto de práticas e procedimentos estabelecidos na organização para intercambiar informação, estabelecer consultas e transmitir ordens aos funcionários – e entre eles – sobre distintos objetivos, de caráter formal ou informal, e através de fluxos com distintos sentidos (Quijano et al, 1997).

Essa definição, que constitui a base teórica para se descrever e avaliar o Sistema de Comunicação Interna, corresponde ao enfoque proposto sob o nome de ASH (Auditoria do Sistema Humano), modelo conceitual sobre o funcionamento das organizações que descreve e relaciona suas diversas dimensões e que será detalhado a seguir.

● A compreensão dos Sistemas de Comunicação Interna

O estudo dos Sistemas de Comunicação Interna tem sido defendido como um processo de diagnóstico cujo propósito é examinar e melhorar os sistemas e práticas da comunicação interna de uma organização em todos seus níveis (Downs, 1988; Hamilton, 1987).

Nesse sentido, considera-se que a primeira dimensão de uma auditoria é a avaliação do sistema e das práticas de comunicação de uma organização tanto em nível macro

quanto micro. Em um nível macro, a auditoria avalia a estrutura formal e informal da comunicação e da comunicação interdepartamental. Em nível micro, avalia as práticas de comunicação interpessoal e grupal nos seus diferentes níveis (Varona, 1993).

Do mesmo modo, uma avaliação da comunicação interna também pode examinar as produções comunicacionais de uma organização, tais como historietas, metáforas, símbolos, artefatos e os comentários que as pessoas da organização fazem nas suas conversas diárias, assim como as formas de distorção sistemática da comunicação geradas pelas estruturas de poder de uma organização (Varona, 1993).

Antes de apresentar de uma forma específica o enfoque de compreensão da comunicação organizacional utilizado, é preciso contextualizar o modelo global de comportamento organizativo que dá suporte ao ASH. Esse modelo parte de um primeiro pressuposto: toda organização é um sistema aberto em relação constante com um entorno multifacetado e cambiante, com o qual intercambia *inputs* e *outputs*, pelo qual é influenciada e ao qual de alguma maneira dá forma e contribui em sua construção. Nessa linha, as organizações não só se adaptam ao entorno e reagem frente a ele, mas também atuam sobre ele e contribuem a dar-lhe forma de um ou outro modo (Quijano, 2006).

Nesse entorno, reagindo frente a ele, adaptando-se e fazendo-lhe uma configuração proativa ao mesmo tempo, a organização se constrói a si mesma e atua. E, ainda quando se comporta como um sistema complexo de partes e elementos inter-relacionados, para poder realizar uma aproximação conceitual do entorno, podem-se distinguir analiticamente várias dimensões, dentre elas a estratégia, o desenho (tecnologias, estrutura e sistema), os processos psicológicos e psicossociais.

Os resultados desse processo incluem duas dimensões: os que resultam nas pessoas ou na qualidade de seus recursos humanos (resultados inconsistentes) e os que resultam das

pessoas e grupos para a organização e para a sociedade (resultados econômicos, financeiros, produtivos e comerciais, ecológicos e sociais), considerados também como resultados consistentes ou de efetividade organizacional.

A partir desse esquema, o entorno influi sobre a organização, mas ela não só se adapta a ele de forma reativa, como ainda lhe dá forma ativamente, influenciando sobre ele e o configurando de um determinado modo. Logicamente, as mudanças que geram uma organização no seu entorno com a efetividade organizacional são objeto de uma nova análise para a redefinição de sua estratégia em um processo circular sempre inacabado. Essa estratégia configurará novamente os sistemas, que por sua vez irão gerar novos processos psicológicos e psicossociais, os quais provocarão novos resultados nas pessoas (configurando sua qualidade como profissionais e trabalhadores), que com seu comportamento produzirão resultados para a organização constituintes, novamente, de sua efetividade organizacional (Quijano, 2006).

Com relação ao estudo da comunicação, o ASH configura a avaliação do elemento anterior, a comunicação, ao avaliá-la como um dos Sistema de Gestão dos Recursos Humanos em uma categoria onde convive e se interrelaciona com outros sistemas como os de seleção, formação, retribuição e compensações, avaliação de rendimento, identificação de potenciais e planos de carreira, planificação de recursos humanos, prevenção de riscos e saúde laboral.

Nesse caso, o sistema formal de comunicação interna é constituído pelo conjunto de práticas e procedimentos estabelecidos pela organização para intercambiar informação, estabelecer, consultar e transmitir ordens aos funcionários sobre distintos objetivos de diferentes níveis (estratégicos, operativos e sociais). Tal intercâmbio pode ser estruturado a partir de diferentes canais formais e informais. Dentro dos primeiros, o sistema inclui fluxos que vão em distintos sentidos (ascendente, descendente e horizontal).

Dentro do ASH, a avaliação do sistema formal de comunicação explora e pontua nove áreas de comunicação específicas, resultantes do cruzamento dos três tipos de objetivos pelos três fluxos de comunicação. A análise dessas nove áreas leva em conta os canais de comunicação usados, assim como sua adequação a objetivos e público específicos. Também inclui a consideração dos atores e responsáveis da comunicação em cada uma delas e analisa se existe algum mecanismo de avaliação do processo comunicativo.

Explora, também, a eficácia do sistema em cada uma das áreas analisadas, contrastando sua pontuação com as pontuações obtidas em diferentes aspectos dos “resultados nas pessoas” medidos no ASH. Para lograr uma compreensão global de caráter qualitativo e quantitativo, a avaliação da Qualidade do Sistema Formal de comunicação interna se realiza em duas fases, como descritas na sequência.

Fase 1: entrevistas em profundidade

Neste sentido se desenvolveu um Guia de Avaliação e de Treinamento dos Avaliadores Expertos, o qual procurava fazer com que os avaliadores recolhessem, de forma clara, suficiente e objetiva, toda informação necessária sobre os objetivos da comunicação e sobre cada área do Sistema Formal de Comunicação Interna.

A primeira tarefa do processo avaliativo centrou-se em identificar os objetivos perseguidos pelo Sistema Formal de Comunicação Interna de cada uma das organizações. Neste ponto, os avaliadores identificaram se os objetivos explicitados eram de caráter estratégico, operativo ou social, para o qual contavam com a lista básica de objetivos de comunicação proposto pelo ASH.

Entre os objetivos de caráter estratégico mencionamos, entre outros:

- Comunicação de metas, estratégias e objetivos para a organização;
- Comunicação de políticas e procedimentos de seus sistemas de gestão;
- Transmissão da cultura da organização.

Entre os objetivos de caráter operativo mencionamos, entre outros:

- Comunicação da estrutura organizativa;
- Comunicação dos papéis e funções dos cargos de trabalho;
- Transmissão de ordens e instruções para a realização do trabalho;



O entorno influi sobre a organização, mas ela não só se adapta a ele de forma reativa, como ainda lhe dá forma ativamente, influenciando sobre ele

- Comunicação de ideias para melhorar o trabalho e seus processos;
 - Comunicação de resultados de divisões e unidades;
 - Comunicação para a coordenação e a resolução de problemas;
 - Comunicação do conhecimento das melhores práticas.
- Entre os objetivos de caráter social mencionamos, entre outros:
- Comunicação aos funcionários dos resultados obtidos e posicionamento;
 - Comunicação de queixas e de desavenças dos funcionários;
 - Comunicação à direção do ambiente e resultados nas pessoas;
 - Criação de condições para o desenvolvimento de comunicações informais e de relações interpessoais positivas entre servidores.

Uma vez analisados os objetivos de comunicação, o segundo passo da avaliação centrou-se na exploração das nove áreas da comunicação, que surgem do cruzamento entre dois objetivos perseguidos e da direção do fluxo de comunicação, assim:

descendente estratégica (DE), ascendente estratégica (AE), horizontal estratégica (HE), descendente operativa (DO), ascendente operativa (AO), horizontal operativa (HO), descendente social (DS), ascendente social (AS) e horizontal social (HS).

Deve-se ressaltar que, como parte do treinamento dos avaliadores para o desenvolvimento da entrevista, foi dada a indicação de que era necessário não só ouvir as opiniões

dos informantes e sua valoração das ações de comunicação relativas a cada objetivo e fluxo de comunicação, mas ainda solicitar evidências (meios, atas, canais etc.) como informação fundamental antes de dar uma pontuação definitiva a cada área de comunicação.

Do cruzamento dos dois critérios (sentido de fluxo comunicativo e tipos de objetivos) surge o esquema que se apresenta na Tabela 1.

Tabela 1 – Esquema-resumo da Avaliação da Qualidade do Sistema Formal de Comunicação Interna do Modelo de Auditoria do Sistema Humano (ASH).

Fluxos	Fluxo descendente	Fluxo ascendente	Fluxo ascendente
Objetivos			
Objetivos Estratégicos	DE	AE	HE
	<ul style="list-style-type: none"> • Metas, estratégias e objetivos. • Políticas, procedimentos e sistemas de gestão. • Transmissão de cultura, comportamentos e valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos para identificar em que medida os funcionários conhecem a visão, os valores e os critérios de sucesso da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Socialização, construção e transmissão de cultura entre colegas.
Objetivos Operativos	DO	AO	HO
	<ul style="list-style-type: none"> • Natureza dos cargos: tarefas e funções. • Ordens e instruções para o trabalho. • Conhecimento da estrutura organizativa e seu funcionamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação aos chefes dos problemas e das exceções no trabalho. • Informação aos chefes sobre resultados de pessoas, grupos e unidades. • Ideias para a melhora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação intra-departamental. • Coordenação interdepartamental. • Comunicação linha-staff. • Melhores práticas e gestão do conhecimento.
Objetivos Sociais	DS	AS	HS
	<ul style="list-style-type: none"> • Informação sobre o andamento da empresa: resultados e projetos. • Informação de vantagens e serviços sociais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos para queixas e desavenças. • Estudos ou auditorias para avaliar motivação, satisfação, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Condições para o surgimento de relações interpessoais e vínculo com a organização.

Fase 2: pontuação da qualidade do sistema formal de comunicação interna

Com base na informação coletada na Fase 1 e nos critérios de avaliação citados anteriormente, os avaliadores procederam à atribuição das pontuações. A avaliação global de cada sistema se obteve como resultado da avaliação parcial das nove áreas de comunicação descritas na tabela anterior, cada uma das quais recebeu uma pontuação de 0 a 10.

Da avaliação das nove áreas obteve-se, como passo intermediário, uma avaliação de fluxos (descendente, ascendente e horizontal) e uma avaliação de objetivos comunicativos (estratégicos, operativos e sociais).

Desse modo, além de obter uma pontuação global da qualidade do sistema formal de comunicação da empresa, se pôde identificar com maior precisão os pontos fortes e os pontos de melhoria de cada sistema.

Para obter a pontuação da avaliação global do sistema de comunicação realizou-se uma somatória das pontuações obtidas nos três fluxos de comunicação (descendente, ascendente e horizontal), mais as obtidas nos três tipos de objetivos (estratégicos, operativos e sociais). A somatória dividiu-se por seis, e o resultado final é a pontuação da qualidade do sistema formal de comunicação interna da empresa. A estrutura global do sistema avaliativo está representada na Tabela 2.

Tabela 2 – Estrutura global de pontuação da Qualidade do Sistema Formal de Comunicação Interna do Modelo de Auditoria do Sistema Humano (ASH).

	Descendente	Ascendente	Horizontal	Ponderação	Total Objetivos
Estratégicos	DE = (0-10)	AE = (0-10)	HE = (0-10)	(DE x 0.7) + (AE x 0.1) + (HE x 0.2) = TE (0-10)	Total estratégicos (0-10)
Operativos	DO = (0-10)	AO = (0-10)	HO = (0-10)	(DO x 0.3) + (AO x 0.3) + (HO x 0.4) = TO (0-10)	Total Operativos (0-10)
Sociais	DS = (0-10)	AS = (0-10)	HS = (0-10)	(DS x 0.1) + (AS x 0.7) + (HS x 0.2) = TS (0-10)	Total sociais (0-10)
Ponderação	DE x 0.4,5) + (DO x 0.4,5) + (DS x 0.1) = TD (0-10)	(AE x 0.1) + (AO x 0.6) + (AS x 0.3) = TA (0-10)	(HE x 0.1) + (HO x 0.8) + (HS x 0.1) = TH (0-10)	(TE + TO + TS + TD + TA + TH) /6= TG (0-10)	TOTAL GLOBAL (0-10)
Total Fluxos	Total descendente (0-10)	Total ascendente (0-10)	Total horizontal (0-10)		

Os critérios de ponderação recolhidos na Tabela 2 seguem o princípio de atribuir um valor mais alto àquelas áreas teoricamente mais importantes no funcionamento global da organização, seja porque

incluem maior número de objetivos, seja porque o caráter desses objetivos se liga mais à sua finalidade que à instrumentalidade, seja porque têm maior influência na obtenção dos objetivos finais.

(artigo recebido jun.2016/aprovado set.2016)

Referências

- BORDIA, P.; HUNT, E.; PAULSEN, N.; TOURISH, D.; DIFONZO, N. Uncertainty during organizational change: is it all about control? **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 13, n. 3, p. 345–365, 2004. Disponível em: <<http://doi.org/10.1080/13594320444000128>>. Acesso em: 31 mar. 2016.
- DANIELS, T. D.; SPIKER, B. K. **Perspectives on organizational communication**. 2. ed. Dubuque: Wm. C. Brown, 1991.
- DOWNS, C. W. **Communication audits**. Glenview: Scott Foresman, 1988.
- HAMILTON, S. **A communication audit handbook: helping organizations communicate**. New York: Longman, 1987.
- HINDS, P.; KIESLER, S. Communication across boundaries: work, structure, and use of communication technologies in a large organization. **Organization Science**, v. 6, n. 4, p. 373–393, jul./ago. 1995. Disponível em: <<http://doi.org/10.1287/orsc.6.4.373>>. Acesso em: 31 mar. 2016.
- HORSLEY, J. S.; BARKER, R. T. Toward a synthesis model for crisis communication in the public sector: an initial investigation. **Journal of Business and Technical Communication**, v. 16, n. 4, p. 406–440, 2002. Disponível em: <<http://doi.org/10.1177/105065102236525>>. Acesso em: 31 mar. 2016.
- JABLON, F. M.; PUTNAM, L. (orgs.). **The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.
- JONES, E.; WATSON, B.; GARDNER, J.; GALLOIS, C. Organizational communication: challenges for the new century. **Journal of Communication**, v. 54, n. 4, p. 722–750, dez. 2004. Disponível em: <<http://doi.org/10.1093/joc/54.4.722>>. Acesso em: 31 mar. 2016.
- KREPS, G. L. **La comunicación en las organizaciones**. 2. ed. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.
- PACANOWSKY, M. E.; O'DONNELL-TRUJILLO, N. Organizational communication as cultural performance. **Communication Monographs**, v. 50, n. 2, p. 126–147, jun. 1983. Disponível em: <<http://doi.org/10.1080/03637758309390158>>. Acesso em: 31 mar. 2016.
- POSTMES, T.; TANIS, M.; WIT, B. DE. Communication and commitment in organizations: a social identity approach. **Group Processes & Intergroup Relations**, v. 4, n. 3, p. 227–246, jul. 2001. Disponível em: <<http://doi.org/10.1177/1368430201004003004>>. Acesso em: 31 mar. 2016.
- PUTNAM, L. Paradigms for organizational communication research: an overview and synthesis. **Western Journal of Speech Communication**, v. 46, n. 2, p. 192–206, jun. 1982. Disponível em: <<http://doi.org/10.1080/10570318209374077>>. Acesso em: 31 mar. 2016.
- QUIJANO, S. et al. **Hacia una gestión estratégica de los Recursos Humanos**. Barcelona: Unión Patronal Metalúrgica, 1997.
- QUIJANO, S. **Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones**. 1. ed. Barcelona: Icaria, 2006, p. 383–435.
- SALADRIGAS, H. Comunicación organizacional: matrices teóricas y enfoques comunicativos. **Revista Latina de Comunicación Social**, v. 8, n. 60, p. 1–7, jan. 2005. Disponível em: <<http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm>>. Acesso em: 31 mar. 2016.
- SMIDTS, A.; PRUYN, A. T. H.; VAN RIEL, C. B. M. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 5, p. 1051–1062, out. 2001. Disponível em: <<http://doi.org/10.2307/3069448>>. Acesso em: 31 mar. 2016.
- VARONA, F. Conceptualización y supervisión de la comunicación en el compromiso organizacional. **Diálogos de La Comunicación**, n. 35, p. 68–77, mar. 1993. Disponível em: <<http://dialogosfelafacs.net/wp-content/uploads/2015/35/35-revista-dialogos-conceptualizacion-y-supervision-de-la-comunicacion.pdf>>. Acesso em: 31 mar. 2016.