

Impactos da comunicação entre equipes da Bradesco Saúde

Larissa Alves Trevine (Universidade Guarulhos) larissa.trevine@bradescoseguros.com.br
estender@uol.com.br

Resumo

O presente artigo discorre sobre um tema muito importante que é a falta de comunicação e visa também solucionar problemas específicos, no caso, como é vista a comunicação entre equipes e quais são as suas consequências? Obter uma comunicação clara e objetiva, onde se notam falhas e a necessidade de ajustes necessários para que possam ter uma comunicação eficaz. Estabelecer vantagem competitiva sobre o mercado, descobrir como a comunicação eficaz influencia nos resultados com o intuito de melhorar as atividades e assim torná-los motivados. A comunicação quando aliada às competências das equipes geram grande peso à competitividade de uma empresa e portanto ambos devem procurar buscar sempre uma sinergia entre emissor e receptor.

Palavras-Chaves: Comunicação, Impactos, Processos, Equipes.

1. Introdução

Pimenta (2003) e Robbins (2008) vêm analisando o tema Impactos da comunicação entre equipes da Bradesco Saúde, conforme apontado na revisão de literatura, em seus diferentes níveis de entendimento e aplicação ao contexto organizacional. Pode-se encontrar na literatura definições para Impactos da comunicação entre equipes, o que demanda a construção de um modelo teórico que explicita como esses diferentes conceitos se articulam e podem contribuir para o entendimento de propostas do desenvolvimento organizacional.

De acordo com Pimenta (2003) a comunicação evoluiu com o passar dos anos, onde os homens primitivos necessitavam de comunicação que inicialmente era realizada somente com ruídos e gestos, por exemplo, quando um ia à caça outro cuidava das plantações, enquanto outros cuidavam das crianças, assim por diante dando-se origem também ao conceito de equipe, onde ambos trabalhavam juntos cada um com sua função no processo. Posteriormente surgiu a escrita que aproximava as pessoas com o decorrer do tempo, através de cartas, bilhetes, com maior eficácia e realismo da comunicação que estava sendo desejada.

Os problemas relacionados à empresa quanto aos Impactos da Comunicação são os: Quais os impactos da comunicação entre as equipes? Porque a comunicação eficaz tem relação direta com a competitividade de uma empresa? Quais as consequências e benefícios de uma comunicação clara e objetiva? Qual a perspectiva do funcionário em relação aos impactos da comunicação?

O artigo objetiva evidenciar os impactos resultantes da comunicação para a Bradesco Saúde, engajar os funcionários para refletir quanto ao tema comunicação e sua importância para a empresa, e conseqüentemente mostrar os ganhos positivos com a comunicação eficaz. Com o trabalho pretende-se ainda elaborar ações que possibilitem uma comunicação clara e eficaz, como reuniões via *Skype* semanalmente, relatórios únicos de atividades, dentre outras que aproximem estas equipes. Identificar quais são as opiniões dos funcionários/colaboradores; elaborar ações baseadas nas percepções das situações vivenciadas pelos funcionários/colaboradores para produção de ações que possibilitem atingir estes objetivos.

O estudo visa contribuir para a elucidação de questões relacionadas aos dois temas: A comunicação e Os Impactos da comunicação entre Equipes; uma boa comunicação é fundamental, a ação individual e da equipe em geral mantém a empresa competitiva no mercado de trabalho possibilitando o seu desenvolvimento, evitando decorrentes impactos de sua falta. Desta maneira, considera-se a comunicação eficaz como sendo um benefício não somente para a Bradesco, mas, para os funcionários em geral. Almeja-se preencher a lacuna empírica/gerencial identificada na relação entre Comunicação e Equipes.

Para o desenvolvimento da pesquisa, em termos metodológicos, será adotada a abordagem qualitativa. Segundo Collis; Hussey (2005), as pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações via questionários a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados. A população entrevistada foi de 25 funcionários/colaboradores de diferentes hierarquias, as amostras foram analisadas de forma empírica na Bradesco Saúde.

O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção é discutida a questão da revisão de literatura; Avaliação de Desempenho e Avaliação de Desempenho como Estratégia Empresarial. A seguir são detalhados os aspectos metodológicos; estudo de caso, pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória, entrevistas entre outros; na terceira seção, é apresentada a organização; na quarta seção os resultados e discussões e na última seção são expostas as considerações finais.

1 Revisão de literatura

1.1 Impactos da comunicação; comunicação e equipes.

Conforme Pimenta (2009) um processo de comunicação é composto por emissor, receptor, mensagem, ambiente, canal e código, bem como; o *feedback* e/ou retorno do que foi passado, porém em algum destes processos podem ocorrer falhas que podem ser impactantes para a empresa. A comunicação é muito importante e essencial para a interação dos funcionários de uma organização, dessa forma, o gestor deve promover essa comunicação direta com o funcionário e ceder oportunidades para que o mesmo possa se expressar.

Para Chaves (2006) uma falha de comunicação pode ser resultante de sobrecarga de informações em caso de gestores, e, contudo; faz com que o emissor perca o discernimento do que deveria ser passado, o que impacta nos processos e desenvolvimento da empresa e da equipe. Para amenizar essas sobrecargas o gestor deve agir de forma imediata, sendo assim, dar a oportunidade para o colaborador expressar a sua opinião é um dos caminhos para melhorar a comunicação entre eles e quem sabe conhecer um novo método para a realização de um processo.

Segundo Takeuchi, Nonaka(2008) alguns fatores podem impactar na comunicação eficaz, como situações de ameaça que façam com que o receptor, tenha um entendimento reduzido, todavia; cria uma barreira na comunicação eficaz. A empresa que objetiva uma comunicação eficaz concede informações claras e precisas, onde os que compõem aqueles grupos e pessoas na empresa tiram conclusões a respeito do algo que está mencionado e com seus conhecimentos e apontamentos poderá até melhorar o que está sendo comunicado.

Para Schaun (2009) muitas pessoas ainda encontram grande dificuldade em conversas telefônicas, pois; ficam tensas e ansiosas, evitando a comunicação. O gestor precisa de pessoas que se expressem bem, pois o atendimento é essencial para o bom andamento das atividades, sendo assim, ao adotar o dia da comunicação inteligente o gestor proporcionará ao empregado o momento de se expressar, ou seja, melhorar a sua oratória.

De acordo com Robbins (2008) existem ainda as barreiras culturais de percepção como, por exemplo, entretanto; no RJ os processos são realizados de uma forma e em SP de outra, onde não tem comunicação e acabam criando paradigmas, impactando na comunicação. A empresa com esses problemas deve adotar medidas que encurta essa distância entre as regiões, por isso que a seguradora optou em trabalhar com a tecnologia, entre eles *Skype* para amenizar ou acabar de vez com as falhas na comunicação.

Para Tavares (2005) a falta de comunicação é capaz de negligenciar uma informação, logo cria um distanciamento entre as equipes, portanto; pode impactar gravemente em um projeto, por exemplo, e com isso não existe um mapeamento estruturado de riscos. O gestor analisando essa situação faz com que o funcionário se oriente ao problema existente na empresa, dessa forma, por conta das pessoas terem opiniões diversas, passar a ouvir outros pensamentos auxilia a obter outros meios para corrigir o problema e também meios de como se precaver para não mais ocorrer o mesmo problema.

A falta de comunicação segundo Coelho (2005) gera grandes dúvidas para os funcionários de uma determinada empresa, de forma que; não cumpram os prazos conforme estabelecidos pela falta da comunicação e detalhes da mesma, ocasionando na má produtividade também. É função dos gestores mudarem essa realidade, com isso, adotando a postura em dar autonomia para os colaboradores falarem e assim ressaltarem o que acham sobre determinado assunto ou problema, trará reconhecimento ao funcionário, pois o mesmo verá que sua opinião está sendo solicitada com base em seus conhecimentos.

Araujo, Cardoso e Fiocruz (2007) afirmam que a comunicação é vivência individual, coletiva, prática social, e experiência cotidiana que levam as pessoas a tirarem as suas conclusões a respeito de algo, contudo; o autor mostra que por isso muitas vezes possuem conceitos diferentes de comunicação, e também opiniões diversas. Para uma organização ter vários caminhos, ou seja, vários eixos de escolha para que haja opiniões diversas; fazendo

assim, será possível diagnosticar os erros e futuramente corrigi-los, melhorando assim as atividades realizadas.

Dinsmore (2005) conceitua a comunicação como um processo indireto composto de uma série de passos que necessitam de atenção de ambas as partes; de maneira que as partes estejam envolvidas para que ele possa continuar, onde o emissor deve transmitir com clareza a sua ideia, para o perfeito entendimento do receptor. Para um ambiente corporativo funcionar corretamente com clareza e objetividade nas informações é preciso que haja uma boa interação entre emissor e receptor, dessa forma, com a implantação do *feedback* o gestor promoveu essa interação entre os funcionários e com ele mesmo.

Para Moscovici (2002) equipe é um determinado grupo com metas e esforços comuns, e que compartilham ideias, pois compartilham suas habilidades, visto que; existe ainda o respeito e cooperação entre os membros. Para ocasionar sintonia em trabalhos de grupo a empresa esclarece a importância de se trabalhar em equipe, dessa forma, deixa em evidência para seus colaboradores que o trabalho em equipe gera harmonia, conversa, ideias inovadoras e satisfação quando o objetivo do projeto é atingindo e mesmo quando não é alcançado fica o aprendizado na troca de experiências.

Para a empresa melhorar a comunicação é necessário que a seguradora adote as posturas ressaltadas nas hipóteses, pois a semelhança evidente em todos os pontos é a falta de comunicação que há entre as áreas funcionais e regionais, tornando o ciclo de trabalho desesperador, no qual as pessoas não se comunicam e o trabalho é conduzido no dia a dia na mesmice.

A diferença diagnosticada nas hipóteses é a distribuição de tarefas, pois diretores acreditam que delegaram para os gestores na confiança que os mesmos farão o serviço solicitado e o mesmo é passado em cadeia para os níveis hierárquicos mais baixos, ou seja, de gerentes para analistas e de analistas para atendentes; esse formato sofrerá mudanças com as implantações abordadas nas hipóteses que são: melhorar a abordagem da comunicação;

2 Análise da unidade

A Bradesco Saúde é a seguradora especializada em saúde integrante do Grupo Bradesco Seguros, com atuação exclusiva no seguro-saúde médico e hospitalar.

Atuando desde 1984 na área, a empresa consolidou-se líder do segmento de planos coletivos devido à atenção dada às necessidades dos segurados e parceria com a rede referenciada.

O departamento de Gestão de Serviços *Concierge*, localiza-se na Avenida Ipiranga, 282, República, São Paulo/SP CEP: 01046-920 e possui atualmente 26 funcionários, entre equipes de SP e RJ. As entrevistas foram realizadas com atendentes, analistas, gerentes e terceiros.

O *Concierge* possui algumas falhas de comunicação entre as regionais. Ambos os departamentos realizam o mesmo serviço, mas a diretoria e superintendência estão localizadas no RJ. Com isso, algumas rotinas são alteradas por eles e acabam não chegando a SP, fazendo com que haja divergência nas informações. Trata-se de problemas de processos, pois a cultura da empresa é antiga fazendo com que os sistemas não sejam substituídos por outros modernos e não podendo adotar outros canais de comunicação, e comportamentais pois muitos colaboradores por hábito acabam passando as informações para uma só pessoa da equipe.

2.1 Coleta e análise de dados

A análise foi feita em duas etapas: a) análise e compreensão das pesquisas bibliográficas e/ou documentais feitas sobre o tema; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas. Sabe-se que, desse modo, a metodologia qualitativa na pesquisa empírica, ao estabelecer relações face-a-face entre o “sujeito que pesquisa” com o “sujeito que é pesquisado”, permite vínculos de reflexão entre as partes envolvidas porque estão todos em presença, isto é, frente-a-frente e em diálogo.

Em conformidade com Flores (1994), o roteiro de entrevistas foi elaborado em função dos objetivos e da questão de pesquisa, e foi guiado pelos principais tópicos levantados. Sendo uma pesquisa qualitativa, não existe uma rígida delimitação em relação ao número adequado de sujeitos da entrevista, pois é um dado que pode sofrer alterações no decorrer do estudo, além disso, pode haver necessidade de complementação de informações, ou também, em caso de esgotamento, à medida que as respostas se tornam redundantes.

As entrevistas para esse trabalho foram realizadas individualmente no local de trabalho, com funcionários/colaboradores de diferentes níveis hierárquicos. Estas foram realizadas entre os dias 21/03 e 25/03 do ano de 2016. Para se atingir os propósitos desse estudo buscou-se formular um roteiro de entrevistas embasado na teoria descrita. Os dados foram levantados por meio de revisão de literatura que foi desenvolvida a partir de material já

elaborado, constituído principalmente de livro e artigos científicos, para dar o devido suporte teórico-acadêmico ao estudo DIEHL e TATIM, (2004). Efetuou-se a pesquisa de campo e entrevistas em profundidade, com questões não estruturadas com 25 entrevistados de nível técnico e gerencial, funcionários da empresa Bradesco Saúde, atuantes na cidade de SP e RJ, ligados à área de Gestão de Serviços.

A coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada. Neste tipo de trabalho, o pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal, tendo abertura para incluir novas questões, se necessário, e análise de documentos, por meio das questões elaboradas buscou-se compreender que as falhas de comunicação estão presentes em todos os níveis hierárquicos e que os métodos de ajustes precisam ser estabelecidos o quanto antes.

Para que estes objetivos fossem atingidos, as perguntas foram elaboradas, levando em consideração aspectos que poderiam influenciar no funcionamento da empresa, tendo o estudo como principal alicerce autores citados na revisão de literatura. Apesar da amostra não ser representativa, ela é conveniente em função da disposição dos respondentes em participar da pesquisa e responder ao questionário de forma detalhada. Foram entrevistadas 25 pessoas.

3 Resultados e discussão

Os resultados descritos a seguir foram baseados nas informações colhidas nas entrevistas. Os resultados visaram responder a Comunicação Interna da Bradesco. As discussões apresentadas buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir da análise das respostas obtidas pelas entrevistas realizadas, bem como, os dados obtidos a partir da observação in loco.

Quadro 1 – Entrevistas – Comunicação Interna Bradesco Saúde

GERENTES (6)	Neste nível hierárquico de Gerência, pode-se verificar que, a importância da comunicação entre regionais, principalmente quando correlacionadas com as tomadas de decisões, são de grande importância para eles, ainda mais, pois, eles enfatizaram a questão financeira por diversas vezes, e que a sua falta impactaria
--------------	---

	<p>diretamente nos resultados e lucratividade da seguradora, afetando ainda a sua presença de mercado, lesionando sua competitividade e para eles os gerentes devem se envolver e se certificar que a comunicação exista entre a sua equipe, pois a comunicação clara e dinâmica traz grandes benefícios aos resultados em geral.</p>
ANALISTAS (6)	<p>Os analistas devem estar sempre comprometidos com os objetivos de um projeto ou reunião, por exemplo, e este planejamento influencia diretamente na comunicação interna entre as regionais e quando essa comunicação não existe os impactos são primeiro a negligência do que deveria ser entendido e acordado e posteriormente um distanciamento entre as equipes envolvidas, afinal sentem-se ineficientes, afetando seu comprometimento e resultados para a seguradora, o que gera uma preocupação com relação à competitividade da mesma perante seus concorrentes.</p>
ATENDENTES (8)	<p>De acordo com as respostas obtidas pelos atendentes pode-se perceber que eles são os que mais participam dos projetos e processos, ou seja, mesmo que não estejam presente, conseguem conforme descrito por um deles “enxergar” mesmo que por fora tudo que está acontecendo entre as equipes principalmente quando se envolve a comunicação, que de acordo com eles “NÃO EXISTE”, pois, a diretoria delega a gerência que sem entendimento muitas vezes do que foi proposto, delega para os seus analistas, que muitas vezes pedem o auxílio deles, atendentes, para montagem das apresentações e posterior validação.</p>
TERCEIROS (5)	<p>Nesta questão observou-se uma opinião contraditória às demais, pois os colaboradores temporários ressaltam que a eficácia da comunicação interna é necessária e seus impactos devastadores, pois devem sempre atentar-se as barreiras ocasionadas por ruídos e distorções dos processos, principalmente quando envolvidos em projetos entre as regionais SP e RJ. Os terceiros consideram um dos benefícios da comunicação como sendo a viabilização de objetivos tanto individuais quanto organizacionais.</p>

Fonte: Dados da pesquisa

Através das entrevistas elaboradas percebeu-se que a principal semelhança ressaltada em todos os questionamentos, é a falta de comunicação e o quanto ela pode prejudicar os trabalhos e as demandas da empresa, ainda mais se tratando de uma seguradora, cujas operações estão totalmente voltadas para o atendimento de clientes externos. Esse fator comunicação é extremamente relevante e se não for executado de uma forma que atenda às necessidades dos clientes, resultará em caos nas operações, pois falta de comunicação resulta em prestatividade zero e incertezas nas tomadas de decisões.

As entrevistas enfatizaram muito a falta de comunicação, demonstrando ser de fato o principal problema da organização, mas uma diferença nas respostas foram as dos atendentes, que alegaram que na distribuição de atividades, projetos e elaboração de apresentações, os analistas recebem as ordens de seus gerentes e estes acabam passando para seus atendentes, por isso, que em praticamente todos os projetos existe a presença de um atendente, pois o mesmo o executa, dessa forma, acredita os atendentes que gera conflitos interpessoais, resultando, portanto em insatisfação e gera a falta de comunicação.

Pensando nas falhas de comunicação, a empresa adotará o dia da comunicação inteligente, no qual será tirado até 30 minutos do dia para que os funcionários possam interagir entre si e demonstrar suas aptidões e conhecimentos, isso resultará em abertura de espaço para o funcionário expor sua opinião e de alguma forma poder contribuir para que os processos dentro do departamento possam melhorar no decorrer dos dias; a comunicação é vivência individual, coletiva, prática social, e experiência cotidiana que levam as pessoas a tirarem as suas conclusões a respeito de algo, contudo; o autor mostra que por isso muitas vezes possuem conceitos diferentes de comunicação e também opiniões diversas. ARAUJO, CARDOSO E FIOCRUZ (2007).

Analisando os erros que ocorrem pela falta de comunicação, outro fator importante que não pode faltar na organização e sempre ajuda a melhorar os processos e motivar os funcionários é o hábito de se realizar o *feedback* dentro da empresa, pois com sua realização consegue-se diagnosticar os erros e posteriormente corrigi-los; um processo de comunicação é composto por emissor, receptor, mensagem, ambiente, canal e código, bem como; o *feedback* e/ou retorno do que foi passado, porém em algum destes processos podem ocorrer falhas que podem ser impactantes para a empresa. PIMENTA (2009).

A seguradora deve demonstrar para seus funcionários através de palestras, cursos e trabalhos em equipes, pois somente adotando essa postura, a empresa mostrará para seus funcionários que o trabalho é composto por equipes, onde os conhecimentos de cada um complementa o trabalho de todos e chegam ao objetivo comum; o conceito mais comum de equipe é definido como um grupo de pessoas, que possuem conhecimentos complementares com metas em comum, ao passo que possuem grandes níveis de desempenho e de responsabilidade. DUHA (2006).

A grande inovação na empresa é a mudança rápida de como é abordada e realizada a comunicação, no caso das regionais SP e RJ, serão adotadas ações que possibilitem uma comunicação clara e eficaz dentro da seguradora, como reuniões online, via *Skype*, semanalmente; relatórios únicos de atividades, dentre outras que aproximem estas regionais acopladas a essa reestrutura também será alterada a distribuição de atividades e tarefas, onde o gestor passará a ser mais exigente quanto à elaboração dos projetos, apresentações e atividades e passarão a supervisionar de perto o que delegam para poder acompanhar e de fato verificar quem realiza os trabalhos, dessa forma, os atendentes executarão as tarefas que são pertinentes ao seu cargo e não acarretará em conflitos interpessoais.

O novo método de comunicação aumentará a eficiência na disseminação das informações, pois ao formular um novo plano de ação com foco em melhorar a comunicação interna na empresa e entre as regionais RJ e SP, a seguradora reduzirá as falhas, ou seja, os ruídos que são constantes, no entanto, isso só será possível se os gestores tomarem essa decisão e adotarem essa postura imediatamente, pois uma empresa que não possui uma comunicação eficaz e não gera resultados de satisfação por parte dos seus funcionários, não conseguirá atingir um trabalho brilhante em seus processos, que é atender de forma clara, objetiva, precisa e acima de tudo confiável.

Com a criação de projetos que a empresa fará em suas rotinas de trabalho e com a distribuição correta das atividades, a seguradora acabará com a insatisfação pessoal e melhorará o relacionamento interpessoal, pois cada um executarás suas atividades correlatas ao cargo que detém nas carteiras assinadas.

5 Considerações finais

Os objetivos desse trabalho foram analisar como a comunicação eficaz entre equipes regionais pode ser importante para a organização, definir as ações que devem ser tomadas pelo método de *feedback* atual e orientar a organização a aplicar de forma correta a comunicação, para tais feitos foi realizado um estudo de caso, com abordagem qualitativa por meio de entrevistas, na empresa Bradesco Saúde.

Os principais resultados demonstraram que os objetivos foram alcançados, pois os gestores passaram a realizar o *feedback* semanalmente, obtendo opiniões diversas, assim cumprindo com aprendizado e práticas de boa comunicação tornando-se mais eficientes e claras com relação a sua mensagem, e como visto os processos com mudança desde o seu início até o seu término, podem contribuir positivamente para a empresa e para o funcionário.

Como sugestão de estudos futuros, é necessário ampliar a amostra para outras revisões de literatura, ampliar o período de tempo para possibilitar uma visão mais abrangente do emprego dos métodos de pesquisa, podendo apresentar contribuições significativas como, por exemplo, permitir novas contribuições metodológicas na área e ampliar a análise dos resultados e, por fim, a realização de futuras pesquisas ligando o tema avaliação de desempenho com as escolhas metodológicas que se mostrariam relevantes no sentido de verificar tendências e oportunidades de pesquisa, para que os profissionais e gestores da área tenham mais clareza sobre o tema.

Referências

- ARAÚJO, I.S. de; CARDOSO, J M. *Comunicação e Saúde*. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2007, 331p.
- BLIKSTEIN, I. *Técnicas de Comunicação Escrito*. 21.ed. São Paulo: Ática, 2005, 103p.
- CHAVES et al. *Gerenciamento da comunicação em projetos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- COELHO, P. *Project Management Learning Environment Ambiente Inteligente de Aprendizado para Educação em Gerenciamento de Projetos*, 2005, 120p.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração: um Guia Prático para Alunos de Graduação e Pós-graduação* 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349 p.
- DUHÁ, A. H.; SEMINOTTI, N. A. *Organização de equipes efetivas: estudo de uma empresa gaúcha*. Análise, Porto Alegre, v. 1, p. 139-166, 2006.
- FLORES, J.F. *Análisis de dados cualitativos – aplicaciones a la investigación educativa*. Barcelona: PPU, 1994.
- GALASSO, A B; SANTOS, Vinícius Guitar E.; SALLES, Maria do Rosário R, A *Comunicação como diferencial para o atendimento nas organizações*. Turydes, 2009. Disponível em: www.eumed.net/rev/turydes/05/gss.htm. Visualizado em: 19/03/2016.

- GODOY, A.S. *Estudo de caso qualitativo*. In: Silva, A. B., Godoy, C. K., 2006.
- MERRIAM, S.B.: *Qualitative research and case study applications in education*. 2. ed. San Francisco: Jossey Bass, 1998.
- MOSCOVICI, F. *Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano*. 7. ed. Rio de Janeiro, José Olympio, 2002, 96p.
- PIMENTA, M A. *Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para administradores*. Campinas: Alínea, 2009. 223p.
- RAMOS, P.; RAMOS, M. M.; BUSNELLO, S. J. *Manual prático de metodologia da pesquisa: artigo, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese*. 2005.
- SCHAUN, A.; RIZZO, A. *Agências de comunicação: teoria e prática*. São Paulo: Expressão e Arte, 2009.205p.
- TAKEUCHI, H; NONAKA, I (Org.). *Gestão do Conhecimento*. [tradução Ana Thorell]. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320p.
- TAVARES, R S de A. *A importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional: um estudo de caso em empresa brasileira*. 2005. Dissertação de Mestrado em Administração apresentado a USP. São Paulo. Disponível em: www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/td/. Visualizado em: 26/03/2016.
- TERCIOTTI, S H; MACARENCO, Isabel. *Comunicação Empresarial na Prática*. São Paulo: Saraiva, 2009. 204p.