

## O ALINHAMENTO DA CULTURA COMPORTAMENTAL ORGANIZACIONAL E SOCIAL PARA A EFICIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL

Thayanne Hosana Pontes

*Universidade da Amazônia – UNAMA*

[thayannehosana@gmail.com](mailto:thayannehosana@gmail.com)

Douglas Junio Fernandes Assumpção

*Universidade da Amazônia – UNAMA*

[rp.douglas@hotmail.com](mailto:rp.douglas@hotmail.com)

Regina Cleide Figueiredo da Silva Teixeira

*Universidade da Amazônia – UNAMA*

[regina.teixeira@unama.br](mailto:regina.teixeira@unama.br)

**Resumo:** Este artigo analisa a comunicação interna nas organizações sob a ótica da cultura comportamental, tanto social quanto organizacional. A partir de uma abordagem qualitativa, fundamentada em revisão narrativa da literatura e análise comparativa entre países com diferentes níveis de desenvolvimento humano (IDH), o estudo investiga como o alinhamento entre as culturas pode influenciar a eficácia comunicacional no ambiente institucional. Argumenta-se que fatores como ética, diálogo, confiança e participação são fundamentais para a construção de uma comunicação interna eficiente. O texto evidencia que sociedades que promovem desde cedo a educação voltada para o diálogo social e a gestão participativa criam condições mais propícias ao desenvolvimento de ambientes organizacionais comunicativamente eficazes. Conclui-se que o sucesso da comunicação interna depende da integração entre os valores culturais da sociedade e os princípios organizacionais.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional, comunicação interna, cultura comportamental.

## 1. INTRODUÇÃO

Clemen (2015) e Menan (2009) entendem que as boas relações humanas são parte fundamental das organizações, que veem seus objetivos sendo alcançados. Relações essas que mostram uma comunicação clara e objetiva entre os atores envolvidos, sejam externos e/ou internos, pois a comunicação, desde sempre, ilumina caminhos e oferece oportunidades. A prova disso é que dentro de uma organização não existe um departamento específico para lidar com a comunicação interna, mas é responsabilidade de todos os atores da organização que a comunicação seja eficaz.

Segundo Lewis (1999) uma comunicação sólida e transparente proporciona uma unidade interna, que tanto é almejada pelos diversos segmentos de uma dada instituição. Nesse sentido o que se espera é que a comunicação verbal, escrita e digital, dentro de qualquer espaço institucional, seja clara, objetiva e, preferencialmente, em tempo real, para que todos possam se sentir contemplados com as informações que lhes são pertinentes.

Com o advento tecnológico de ponta, Vignerón (2001) apontava a formação continuada como processo de melhoria das ferramentas da área da comunicação para que os objetivos da comunicação se tornassem eficazes já que dele surgiria um relacionamento interno melhor e com qualidade não apenas no produto e serviço, que é o foco da organização, mas elevando, indiretamente, a qualidade de vida de todos que trabalham na organização.

Entretanto, mesmo em pleno século 21, que vem trazendo consigo tantos avanços significativos na área da comunicação, será que o ruído não será minorado pelas tecnologias, processos e ferramentas e sim, pela mudança da cultura comportamental do ser humano, que pode estar intrinsecamente atrelado a cultura comportamental de uma dada sociedade?

Bueno (2003) versa sobre as organizações produzirem uma cultura de comunicação e atendimento autênticos que valorize atributos viscerais do comportamento humano como o profissionalismo, ética, transparência, agilidade e exercício pleno da cidadania. A questão é saber se essa cultura comportamental que as organizações estão implementando também dialogam com a prática da cultura comportamental da sociedade.

Pois bem, a discussão do artigo percorrerá discursos sobre a importância da comunicação interna das organizações e fará um comparativo entre sociedades em que são evidentes suas diferenças culturais e comportamentais para denunciar a cultura comportamental da sociedade como fator chave para a não eficácia de uma boa comunicação interna ou se a cultura comportamental da sociedade não tem tanta influência dentro do ambiente institucional, afinal, Scheid *et al.* (2019) iluminam o caminho da boa comunicação organizacional a partir da necessidade de uma atualização focada nas grandes transformações políticas, sociais e culturais.

Como o artigo ressalta questões de ordem política, social e cultural isso implica uma relação direta com alguns objetivos do desenvolvimento Sustentável- ODS, que são pertinentes para o diálogo proposto aqui. São eles: ODS 4(Educação de qualidade) que eleva a educação ao status de variante da mudança de comportamento que trará modificações significativas e benéficas para as outras ODS; ODS 8(Trabalho decente e crescimento econômico) que faz conexão entre a comunicação interna eficiente e geração de ambientes laborais dignos e produtivos; ODS 10(Redução de desigualdades) se encaixa na proposta de alinhamento cultural e valorização da diversidade que minorará as desigualdades sociais e organizacionais; ODS 16(Paz, justiça e instituições eficazes) que se alinha à construção de instituições mais inclusivas, eficazes e responsáveis e ODS 17(Parcerias e meios de implementação) que se tornará um

trabalho colaborativos multisetorial entre os primeiro e segundo setores, tendo a educação como alicerce, para fazer a conjunção dos valores sociais e organizacionais.

A escolha do tema dá-se pela necessidade de entender a possível origem do ruído existente na comunicação interna das organizações que já se debruçaram nessa questão, implementando diferentes tipos de ferramentas de comunicação interna em suas instituições, mas que ainda enfrentam dificuldades em encontrar uma comunicação interna que atenda seus anseios.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Cultura e comunicação: um mundo de opostos nas organizações?**

Não se pode considerar algo fundamentalmente oposto a outro quando a interface existe para ligar condições até então sem relevância explícita uma para com a outra. Isso é o que acontece com os termos cultura e comunicação quando os discursos de Marchiori (2018) e Caune (2008) buscam explicar a relação entre cultura e comunicação com auxílio nas diversas áreas de conhecimentos da ciência como as ciências humanas e sociais aplicadas, linguística e saúde.

Para o estudo do comportamento na psicologia, Todorov (2012) reconhece que não existe a possibilidade uma ocorrer alguma ação do organismo sem estar atrelado ao ambiente, seja interno ou externo. E mais, não existe ocorrência de comportamento sem que esteja, também, associado as variações ambientais. Portanto, a interação é a fonte de análise do comportamento. Exatamente o que se tem discutido quando se cogita que a cultura comportamental organizacional sofre influência da cultura comportamental social.

Marchiori (2018) reforça o pensamento acima ao justificar que, o que a antropologia entende enquanto ser o conceito de cultura, são práticas externas ao ambiente organizacional, e são carregadas pelos colaboradores para dentro do ambiente organizacional, portanto, o contexto cultural externo se torna imperativo para a discussão.

Uma outra forma de ver essa interação está no discurso de Ferreira e Andrelo (2016) que ressalta que dentro de uma organização as pessoas interagem sob a troca e compartilhamento de ideias, conhecimentos e experiências que trouxeram do ambiente externo, mas especificamente, de suas culturas e que se relaciona, perfeitamente, com a ideia de Scheid, Machado e Pérsigo (2019) ratificando que a diversidade de características, tanto na fisionomia como na formação do juízo de valor, do ser humano são formados, como eles mesmos citaram, por sua bagagem cultural e sua vivência particular de mundo, e que em algum momento vão parar dentro da organização.

Uma contribuição importante de Marchiori (2008, 2018), está em sua reflexão sobre, talvez, uma visão holística para produzir uma conexão entre cultura, prática social e os aspectos emocionais que vão proporcionar entendimento sobre os vários contextos que habitam um único espaço organizacional, fazendo, portanto, com que as interações sociais se tornem o comandante dos processos de relacionamentos organizacionais.

Já Ferreira e Andrelo (2016) se somam a esse discurso quando falam que as organizações, enquanto unidades sociais, também são acometidas pelas mudanças na sociedade ao passo que também atuam para estimulá-la, portanto, existe uma relação entre a cultura e comunicação, por conta das mudanças que atingem o indivíduo, a sociedade e as organizações.

Por fim, Bastos e Marchiori (2011) e Marchiori (2008) interrelacionam cultura e comunicação da maneira mais intimista possível destacando que a cultura é um produto natural do dinamismo da interação social, tendo como fomentador e propagador da realidade, a comunicação.

## 2.2 Cultura comportamental: social X organizacional.

Há uma complementariedade nos discursos a seguir sobre a interação social estar intrinsecamente ligada ao processo da comunicação, tanto nas relações pessoais quanto nas relações profissionais quando Menan (2009) e Melo (2005) salientam que os seres humanos entendem que para alcançarem seus objetivos comuns dependem da formação de grupos, que vão trocar informações, estabelecendo uma cultura que os impulsionam a agirem, interagirem e se organizarem, incluindo as organizações. Isto se liga ao pensamento de Drucker (1964) quando ressalta que é a comunicação que impulsiona a administração a fomentar a missão, os valores, os objetivos da empresa, sendo assim, não existe administração sem comunicação.

Tomasi e Medeiros (2010) fizeram uma análise das décadas de 1970 e 1980 em que, respectivamente, apenas havia a preocupação com a forma de se comunicar e, mais tarde, a preocupação evoluiu para algo mais estratégico, onde fazia-se uma análise para calcular os impactos internos da organização, portanto, a comunicação vai deixando de ser algo simples e de responsabilidade de poucos para se tornar complexo e de ampla responsabilidade.

Independente da comunicação seguir a hierarquização da instituição, Clemen (2015) diz que é da responsabilidade dos líderes a gerência das informações que vai garantir uma sinergia entre todos os atores da instituição, se os processos e ferramentas forem utilizados adequadamente.

Vigneron (2001) já destacava que uma relação eficiente só acontece porque existe confiança mútua entre o líder e seus colaboradores. Portanto, é fundamental que a organização forme seus líderes para que nasça um outro tipo de comunicação e de relacionamento interno.

Nassar (2005) ratifica que são os líderes organizacionais, os primeiros, que devem entender que a comunicação é uma área estratégica de resultados, mas Menan (2009) diz que esses mesmos líderes não estão preparados para lidar com a comunicação interna, pois lhes faltam investimentos, conhecimentos e pensamento estratégico.

Menan (2009) traz mais uma contribuição quando diz que a comunicação interna possui barreira porque ainda não foi desenvolvido, por parte das organizações, uma cultura colaborativa, em que todos se considerem parte do mecanismo de propagação da informação e isso acontece porque ainda não há uma efetiva disposição das lideranças para o diálogo e um ambiente favorável à conversação e à troca de ideias.

O pensamento de Menan (2009) é reforçado em Lemes (2012) que sugere a necessidade de investigação das lacunas na comunicação e de investimentos para corrigir os ruídos dessa comunicação, transformando-a em algo mais sadio e transparente.

Lacombe e Heilborn (2008) também discursam em favor de uma proposta de comunicação interna que leve em consideração o poder da palavra dos atores sociais que não fazem parte da alta gestão da hierarquia organizacional porque sem uma unidade na comunicação interna Lewis (1999) e Garcia e Viana (2019) sugerem que não se alcançará a eficácia desejada pelas organizações.



Esse mesmo raciocínio é compartilhado por Marchiori (2010) que sugere que a organização precisa aprender a ouvir os colaboradores da organização, pois é tão importante quanto o consumidor, que já possui lugar de fala.

Paratanto, Vieira (2004) reforça a ideia de que num ambiente organizacional, a interação social se faz através do diálogo, controvérsia e compartilhamento que vão gerar uma troca de conhecimento, respeito e entendimento mútuo e mais, a realidade, o significado e a cultura da organização se postam através do entendimento que chega por meio do diálogo, sem excluir quaisquer atores sociais dentro da organização.

### **2.3 Países com cultura comportamental organizacional e social ordenados, trabalhando em favor de uma comunicação interna eficiente.**

Não existe robustez de estudos no campo da comunicação interna organizacional que aborde especificamente que o alinhamento da cultura comportamental e social, seja o ápice da boa comunicação interna organizacional, no entanto, muitos estudos do campo da comunicação interna já sugerem que quando há uma regulação nos dois aspectos, acentuados pela artigo, os processos e ferramentas utilizados nas organizações tendem a demonstrar uma eficiência maior do que quando as culturas não estão em conformidade.

Uma outra abordagem que se solidifica na discussão de uma comunicação interna eficiente partindo da premissa do alinhamento das duas culturas comportamentais destacadas no artigo está no conceito de dialogicidade com fundamento na horizontalidade, que Freire (1996, 2019) dentro do contexto educacional, defende que a troca de conhecimentos entre professor e aluno, onde essa transferência não é mero procedimento, passa a ser uma viabilidade no processo de construção e produção do ensino que deve levar em consideração tanto as descobertas científicas com também o conhecimento originado do senso comum.

Fazendo conexão com a ideia acima, temos Brasil (2019) que defende que desde a infância o ser humano tem a capacidade de defesa e posicionamento sobre alguns assuntos ao ensino das ciências. Imagine, você leitor, o que a dialogicidade pode fazer pelo ser humano, se houver fomento a dialogicidade na rotina do ser humano, desde a sua primeira infância, ainda mais se for potencializado pela teoria do desenvolvimento como liberdade, proposto por Sen (2007) quando declara que a liberdade possui determinantes que envolvem as disposições sociais como a educação e os direitos civis como a participação nas discussões e averiguações públicas.

Sen (2007) escancara que malefícios sociais como a pobreza, tirania, carência de oportunidades econômicas, destituição social sistemática, negligência dos serviços públicos e intolerância ou interferência excessiva de Estados repressivos privam sociedades do desenvolvimento enquanto liberdade, impossibilitando alcançar os determinantes expostos no parágrafo acima.

A gestão social entre nesse certame através do pensamento de França Filho (2008) que argumenta a gestão social dentro de uma correspondência entre lógicas instrumentais e lógicas sociais, políticas, culturais e ecológicas.

Uma outra fundamentação teórica da gestão social que se ajusta muito bem nessa explanação está na visão de Tenório (2008) que propõe uma reflexão aos termos **Estado-sociedade, capital-trabalho e mercado-sociedade** num âmbito da inversão de termos para **sociedade-Estado, trabalho-capital e sociedade-mercado** que enaltece o protagonismo da

sociedade e do trabalho nessa relação, propondo novos valores que não mais o tradicional, com vistas a perspectiva econômica, apenas.

Paratanto, outra contribuição de Tenório (1990, 2008) se encontra na defesa de que a gestão social se dá por um processo dialético que envolve um espaço virtuoso nas relações sociais, onde todos tem direito a expressar-se sem que haja coação o que entre em conformidades com vários discursos citados no decorrer do artigo.

Essas narrativas acima sobre estimular a dialogicidade e o desenvolvimento como liberdade dentro da cultura comportamental social elencado a gestão social, dentro da perspectiva da cultura comportamental organizacional se tornam propulsores do desenvolvimento humano quanto as habilidades e competências que uma organização almeja em seu colaborador.

Este artigo vem salientar a discussão sobre o poder gerado na comunicação interna organizacional a partir do alinhamento das culturas comportamentais da organização e da sociedade ao evidenciar que é mais fácil trabalhar dentro de um ambiente quando este não precisa moldar o comportamento do colaborador, pois espera-se que as características individuais do ser humano tenham sido talhadas para fazê-lo entender que ele é parte de um todo e que suas ações vão impactar a coletividade, portanto, que tenha crescido sob o alicerce das condicionantes destacadas por Amartya Sen e que Aristóteles, em seu livro “A política”, reforça sob o pensamento de que o homem se difere dos demais seres por ter a capacidade de julgar e discernir, estabelecendo regras para a vida em sociedade, portanto, um ser social, por conseguinte, habilitado para promover qualidade e prosperidade dentro dos ambientes em que se encontra.

O quadro comparativo abaixo reforça o que o artigo vem explanando sobre países que carregam, seminalmente, consigo a ideia da dialogicidade, desenvolvimento como liberdade e gestão social para a promoção de uma sociedade que molda o ser humano com características coletivas, habilidades e competências, concomitantemente, com o colaborador das organizações.

Este quadro comparativo foi criado através de informações extraídas a partir de uma análise qualitativa feita através de pesquisa documental que gerou os indicadores histórico, político e cultural conjuntamente associados ao índice de desenvolvimento humano-IDH, coletados no site do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), divulgado em 2024.

Quadro Comparativo entre países com níveis de desenvolvimento diferentes

País	Posição no IDH (2023)	Participação Política	Educação Transformadora	Gestão Social nas Organizações	Estilo de Comunicação Interna	Barreiras à Comunicação Interna
Noruega	1º lugar 0,961	Democracia plena, ampla participação cidadã.	Educação centrada no aluno, crítica e dialógica.	Gestão participativa e com forte responsabilidade social.	Comunicação horizontal e transparente.	Poucas barreiras: alta educação e acesso tecnológico.
Dinamarca	6º lugar 0,948	Democracia consolidada, forte deliberação pública.	Foco em autonomia, criatividade e construção coletiva.	Gestão ética, inclusiva e participativa.	Estilo comunicacional colaborativo.	Baixas barreiras: alta confiança e letramento.
Brasil	89º lugar 0,760	Democracia formal, com baixa confiança política.	Potencial presente, mas práticas desiguais.	Gestão em transição: presença de modelos tradicionais.	Misto: presença de verticalismo.	Barreiras culturais, regionais e educacionais.
Moçambique	183º lugar 0,446	Democracia frágil, com centralização do poder.	Educação tradicional, com infraestrutura limitada.	Gestão centralizada e pouco qualificada.	Estilo hierárquico e pouco dialógico.	Barreiras estruturais e exclusão digital.
Níger	189º lugar 0,400	Regime instável, com baixa liberdade política.	Sistema precário, sem práticas dialógicas.	Gestão informal e não institucionalizada.	Comunicação vertical e informal.	Altas barreiras: analfabetismo e falta de meios.

Quadro: criado pelo autor

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo tem uma proposta metodológica de natureza qualitativa, dentro dos moldes de uma revisão literária narrativa, que se debruça a entender o quanto que a ciência já percorreu na compreensão da importância do alinhamento entre as culturas comportamentais social e organizacional para a eficiência da comunicação interna organizacional, pois o artigo se alicerça na ideia de que as duas culturas, amplamente discutidas no texto, são indissociáveis para a eficiência da comunicação interna organizacional que levará esta organização a um futuro promissor de desempenho, que é o que toda organização quer.

O tipo de pesquisa utilizada para alcançar as informações contidas no artigo foi a pesquisa exploratória, visto que, fez-se uma investigação literária robusta sobre o tema, mas pouco se encontrou sobre essa especificidade.

Para discorrer sobre o tema fora necessário buscar um diálogo direto e indireto, mas proporcional, de áreas do conhecimento como as ciências sociais aplicadas, saúde, educação e linguística para compor a ideia do tema, pois a complexidade das relações humanas não poderia ser deixada de lado e para entender o ser humano e a interação que dele depende, nada mais justo do que uma trabalho complexo de pesquisa literária que interagisse entre si, tal qual a interação social.

Para mostrar que a relação entre as culturas comportamentais social e organizacional estão intrinsecamente atreladas a eficiência da comunicação interna, foi necessário fazer um comparativo entre os indicadores como índice de desenvolvimento humano- IDH e uma pesquisa qualitativa dos atributos político, histórico e cultural de países em diferentes níveis de desenvolvimento como Noruega, Dinamarca, Brasil, Moçambique e Níger que reforçaram a ideia de que países que priorizam as teorias da dialogicidade, do desenvolvimento como liberdade e gestão social estão propensas a uma comunicação interna eficiente que dá suporte a solidez organizacional.

### 4. CONCLUSÃO

A construção desse artigo, consegue, ao que se propôs, fazer um diálogo entre fundamentos distintos do conhecimento científico para evidenciar que o ruído na comunicação

interna não é um problema meramente da organização. Que a cultura comportamental da organização nada mais é do que um espelho da cultura comportamental social.

A reflexão a que se chega sobre esse problema é bem mais complexa do que somente tentar elucidar o problema do ruído na comunicação interna, pois se a organização é um reflexo da sociedade a organização tem problemas porque os problemas da sociedade vão parar dentro da organização. A solução então não passa por somente a práxis científica para responder aos problemas das organizações. Antes de desenvolver teorias e práticas paliativas para os problemas que vão surgindo dentro das organizações o ser humano precisa moldar seu comportamento e não moldar no sentido de adequação as necessidades das organizações.

Trata-se da complexidade que é a formação de uma personalidade que entenda que as necessidades coletivas superam as necessidades individuais. Que talhar seu juízo de valor na empatia, participação, transparência, ética e moralidade, objetividade e proatividade são condições inerentes ao ambiente em questão.

O artigo não pode ir além do que já expôs pela obviedade de uma contribuição literária específica escassa sobre o tema, entretanto espera-se que o artigo possa não somente contribuir com aqueles que já se debruçam a este campo de pesquisa como também dar continuidade na discussão sobre o tema ao chamar outros autores para discussão sobre a necessidade que existe da cultura comportamental social e organizacional estarem alinhadas para promover a eficiência da comunicação interna organizacional e mais, que esse alinhamento não parte apenas dos atores sociais diretamente ligados a uma organização, mais sim de uma sociedade que desde sempre, prioriza uma política e uma educação voltadas para o fomento da participação e do diálogo social que reverberará no âmbito organizacional, transformando ambos os ambientes de interação dos seres humanos.

## REFERÊNCIAS

- Bastos, A. R., & Marchiori, M. (2011). Diálogo e cultura organizacional: Uma análise sobre como os processos dialógicos contribuem para a construção da “personalidade” da organização contemporânea. In *XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul*, Londrina, PR.
- Brasil. (2019). *Temas contemporâneos transversais na BNCC: Contexto histórico e pressupostos pedagógicos*. Ministério da Educação.
- Bueno, W. da C. (2003). *Comunicação empresarial: Teoria e pesquisa*. Manole.
- Caune, J. (2016). As relações entre cultura e comunicação: Núcleo epistêmico e forma simbólica. *Líbero*, (22), 33–42.
- Clemen, P. (2015). *Como implantar uma área de comunicação interna*. Mauad Editora Ltda.
- De Alvéria, P. (2001). *Comentário à Política de Aristóteles*. Universidad de Navarra.
- Drucker, P. F. (1964). *Prática da administração de empresa* (2ª ed.). Fundo de Cultura.
- Ferreira, C. S., & Andrelo, R. (2016). Cultura organizacional, comunicação e recepção: Um olhar para as novas perspectivas. *Comunicação & Informação*, 19(1), 142–156.
- França Filho, G. C. de, & Silva Junior, J. T. (2008). *Gestão social: Práticas em debate, teorias em construção*. Imprensa Universitária.



- Freire, P. (1996). *Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa*. Paz e Terra.
- Freire, P. (2019). *Política e educação*. Paz e Terra.
- Garcia, T. L. C., & Viana, V. C. (2019). *Importância da comunicação no ambiente organizacional*. AEDB.
- Lacombe, F. J. M., & Heilborn, G. (2008). *Administração: Princípios e tendências* (2ª ed., rev. e atual.). Editora Saraiva.
- Lemes, P. dos S. (2012). *A importância da comunicação interna nas organizações e suas ferramentas* [Trabalho de conclusão de curso, instituição não especificada].
- Marchiori, M. (2008). *Comunicação interna: Um olhar mais amplo no contexto das organizações*. Universidade Estadual de Londrina. <http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/backup-03-10-2012/publicacoes>
- Marchiori, M. (2010). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. Difusão Editora.
- Marchiori, M. (2018). *Cultura e comunicação organizacional: Um olhar estratégico sobre a organização*. Difusão Editora.
- Melo, M. de F. (2005). Água: O direito de proteger. *Revista Proposta Água: Território e Conflitos*, (sem volume), 6–9.
- Menan, M. G. (2009). *A importância da comunicação interna nas organizações*. Faculdade Inesul.
- Nassar, P. (Org.). (2005). Comunicação interna: A força das empresas. In *Comunicação interna: A força das empresas* (pp. 46–59). ABERJE.
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD. (2024). *Relatório de desenvolvimento humano 2023/2024*. <https://hdr.undp.org/data-center/country-insights#/ranks>
- Sen, A. (2000). *Desenvolvimento como liberdade*. Companhia das Letras.
- Scheid, D., Machado, J., & Pérsigo, P. M. (2019). *Tendências em comunicação organizacional*. Estrato.
- Tenório, F. G. (1990). Tem razão a administração? *Revista de Administração Pública*, 24(2), 5–9.
- Tenório, F. G. (2008). *Um espectro ronda o terceiro setor: O espectro do mercado* (3ª ed.). Editora Unijuí.
- Todorov, J. C. (2012). Sobre uma definição de comportamento. *Perspectivas em Análise do Comportamento*, 3(1), 32–37.
- Tomasi, C., & Medeiros, J. B. (2010). *Comunicação empresarial*. Atlas.
- Vieira, R. F. (2004). *Comunicação organizacional*. Mauad Editora Ltda.
- Vigneron, J. (2000). Comunicação interna: Além das mídias. *Revista Líbero*, 4(7).