

La comunicación interna en la comunicación pública brasileña: relato de un mapeo exploratorio en el Gobierno Federal

Liziane Soares Guazina y Luiza Noman de Lacerda



Foto: Mauricio Lima, AFP. Brasília, enero 2006.

RESUMEN

Este artículo busca comprender el papel de la comunicación interna en las organizaciones públicas, en particular en aquellas vinculadas al Gobierno Federal del Estado brasileño y que son parte del Poder Ejecutivo. Se toman como punto de partida los datos recogidos, aún de modo exploratorio y limitado, en una muestra de ministerios, secretarías de Estado y órganos estatales con sede en Brasilia (Capital Federal). El objetivo es indagar si la tendencia de las organizaciones a invertir y a valorizar la comunicación interna, evidenciada en estudios de mercado (Mapa de la Comunicación Brasileña, FSB, 2011), también se verifica en los órganos públicos situados en la Capital Federal. Este trabajo pretende contribuir a la reflexión sobre la comunicación interna en los órganos públicos, en el contexto de transformaciones en el Estado brasileño.

Palabras clave: Comunicación interna, Comunicación pública, organizaciones públicas, Estado brasileño, Mapa de la Comunicación Brasileña.

ABSTRACT

This article aims to achieve an understanding of the role of internal communication in public organizations, particularly those related to Brazil's Federal Government, and which are a part of the Executive Power. The starting point was provided by data from a limited sample probe taken at Ministries, State Departments and government authorities headquartered in Brasilia (Federal Capital). The objective is to research whether the trend of organizations to invest and value internal communication, as evidenced by market studies (Brazilian Communication Map, FSB, 2011), is also present in the government authorities of the Federal Capital. This article aims to contribute some considerations to the debate on internal communication in government authorities, within the context of transformations within the Brazilian State.

Key words: Internal communication, Public communication, Public organizations, Brazilian State, Brazilian Communication

Recepción: mayo 2013.

Aceptación: julio 2013.

Introducción

La comunicación interna hoy es esencial para alcanzar los objetivos de las organizaciones e incide directamente en la construcción de una cultura institucional, según el Mapa de la Comunicación Brasileña (FSB, 2011, p. 70). Sin embargo, durante mucho tiempo fue considerada el punto débil y el menos atendido en los organigramas de comunicación de las organizaciones.

La investigación realizada para el Mapa de la Comunicación Brasileña (FSB, 2011) muestra que, cada vez más, la comunicación interna es considerada una actividad estratégica para los gestores de comunicación de los órganos públicos y de las empresas brasileñas y extranjeras.

No obstante, Curvello (2007) afirma que la dimensión interna de la comunicación pública continúa teniendo escasas referencias y todavía se presenta como un problema por resolver.

Caminos teóricos

Para una mejor comprensión del papel de la comunicación interna en las organizaciones públicas cabe recordar algunos conceptos, comenzando por el de organización. Según Medeiros (2006, p. 12),

con la representación de algo que supone colectividad, sistema y estructuras, puede sintetizarse el concepto de organización como una coordinación planificada de las actividades de una serie de personas para la consecución de algún propósito u objetivo común, explícito, a través de la división de trabajo y función, con una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

Por su parte, Duarte y Monteiro (2009, p. 339) afirman que una organización puede ser descrita como una entidad abstracta, en la que los flujos de información son la energía que circula y que le da vida y vigor. Para estos autores “la organización es un sistema abierto que intercambia material, energía e información con el

Liziane Soares Guazina::

Grupo de Estudios e Investigaciones sobre Comunicación Organizacional, Facultad de Comunicación de la Universidad de Brasilia, Brasil.

liziane.g@uol.com.br

Luiza Noman de Lacerda::

Estudiante de grado, Grupo de Estudios e Investigaciones sobre Comunicación Organizacional, Facultad de Comunicación de la Universidad de Brasilia, Brasil.

luizanoman@gmail.com

medio ambiente, afectándolo y siendo afectada por él. Al mismo tiempo, posee sus propios subsistemas, también en constante interacción” (Duarte y Monteiro, 2009, p. 356).

Marchiori (2008, pp. 6-7) entiende la organización como un sistema en evolución, que constituye significados y se puede descomponer a partir de una nueva realidad en desarrollo, en un proceso natural y continuo. La autora también afirma:

las organizaciones son procesos dinámicos por medio de los cuales los significados son construidos. Estos significados tienen sentido para las personas, permitiendo el desarrollo de relaciones y probablemente la construcción de nuevos significados (Marchiori, 2008, p. 6).

Según Pires y Macêdo (2006), las organizaciones no solo influyen en sus públicos, sino que están siendo influidas por ellos; por lo tanto, las organizaciones están interactuando todo el tiempo. Los autores sostienen:

la organización depende de las personas para alcanzar sus objetivos. Es a través de la interacción entre las personas que se definen los propósitos de las organizaciones. Es por ello que las ideas sobre tareas, metas, propósitos y objetivos se convirtieron en conceptos organizacionales tan fundamentales (Pires y Macêdo, 2006, p. 87).

Como se recuerda en Guazina y Belisario (2012), con base en las ideas de Cooper (1986), en las organizaciones tienen lugar interacciones simbólicas y culturales todo el tiempo. En el contexto de las organizaciones formales e informales, los grupos sociales y las personas experimentan el mundo y actúan en él de forma dinámica a partir de interacciones simbólicas, impregnados por el lenguaje y los límites *subculturales* (p. 131).

Curvello (2007) indica que “es necesario percibir que las organizaciones están cambiando constantemente a partir de las relaciones con el ambiente. Y los cambios del ambiente provocan cambios en la organización” (p. 207). Según Pires y Macêdo (2006), no es posible dejar de abordar la dimensión humana de las organizaciones, ya que “las personas que actúan en las organizaciones son agentes que contribuyen para ese intercambio constante, siendo sus valores componentes para la formación de la cultura de la organización” (p. 87).

Así, Schuler (2009) señala que el considerar la dimensión humana de la organización es, a su vez, rescatar la dimensión cultural. Para la autora, la “cultura es definida como un proceso colectivo de construcción de la realidad, por medio de la representación, que permite que las personas vean, interpreten y entiendan la realidad compartida de forma semejante” (Schuler, 2009, p. 244).

Otros autores subrayan que la cultura organizacional es esencial para la construcción de las estructuras organizacionales, al asumir el papel de legitimadora del sistema de valores (Pires y Macêdo, 2006, p. 88) o de proceso dinámico de creación o conservación de esos valores (Marchiori, 2009).

Según Pires y Macêdo (2006), en un escenario globalizado e inestable, donde los intercambios de información ocurren en variados niveles entre ciudades, estados y países, y las interacciones sociales se expanden del ámbito local al regional e inclusive global, la palabra *cultura* surge como una de las variables esenciales para la comprensión del fenómeno organizacional (p. 83). En el contexto de las organizaciones públicas,

la lucha de fuerzas se manifiesta entre las transformaciones e innovaciones de las organizaciones en el mundo contemporáneo ante una dinámica y una burocracia arraigadas.

Las organizaciones públicas se enfrentan a la necesidad de lo nuevo tanto en aspectos administrativos como políticos. Más que eso, necesitan integrar creativamente aspectos políticos y técnicos, siendo esa confluencia inherente y fundamental para la acción en este campo (Pires y Macêdo, 2006, p. 83).

Los autores señalan que, en la literatura del área, la estructura de las organizaciones públicas generalmente se caracteriza como formas complejas con niveles jerárquicos múltiples, aunque dependiente del poder político: “esta estructura demuestra un paternalismo que genera un alto control del movimiento de personal y de la distribución de empleos, cargos y comisiones dentro de la lógica de los intereses políticos dominantes” (Pires y Macêdo, 2006, p. 100).

Según estos autores, otra peculiaridad es que las estructuras de las organizaciones públicas son altamente estables y normalmente resisten a cambios de procedimientos y a la introducción de nuevas tecnologías:¹

La cultura de interferencia política y administrativa vigente, que orienta la práctica de gestión de las organizaciones públicas, puede ser caracterizada como predominantemente regida por un gobierno de pocas personas y patrimonialista y, también, burocrática y corporativa (Pires y Macêdo, 2006, p. 100).

Citando a Cândido Teobaldo de Andrade, Curvello (2007) afirma que gran parte de las organizaciones públicas aún enfrenta obstáculos cuando se trata de disminuir la burocracia interna, “donde la rigidez de la estructura jerárquica representa, muchas veces, obstáculos para las decisiones y la ejecución de servicios, repercutiendo negativamente en la opinión pública y extendiendo una impresión singular a todo el complejo administrativo gubernamental” (Andrade citado por Curvello, 2007, p. 203).

La propia comunicación en las organizaciones públicas puede quedar circunscripta a resolver situaciones inmediatas, puntuales y aisladas, si no se asume un papel estratégico (Duarte y Monteiro, 2009). Para estos autores, “generalmente la comunicación no funciona, porque muchas personas utilizan la información como instrumento de poder. Las organizaciones aún parecen muy preocupadas por distribuir información, pero poco por oír” (Duarte y Monteiro, 2009, pp. 334-335; Pinhero y Baesso, 2011). Según Lindoso (2011), muchas veces la comunicación en las organizaciones públicas está orientada a atender intereses políticos y deseos personales de los gestores.

No obstante, como recuerda Brandão (2007), la comunicación hoy es el elemento catalizador de la formación de nuevos espacios públicos. La autora, por ejemplo, señala que la comunicación pública es introducida en las discusiones sobre la gestión de asuntos públicos, y aspira a influir en el cambio de hábitos de segmentos de la población, así como en la toma de decisiones políticas sobre temas que influyen directamente en la vida del ciudadano.

Para nosotros, el carácter dialógico y ciudadano de la comunicación en las organizaciones públicas es exactamente lo que define el concepto de comunicación pública en la experiencia brasileña. Estamos de acuerdo con Duarte (2007) cuando afirma que la comunicación pública debe “hacer viable el derecho social colectivo e individual al diálogo, a la información y a la expresión. Así, hacer comunicación pública es asumir la perspectiva ciudadana en la comunicación que involucra temas de interés colectivo” (Duarte citado por Brandão, 2007, p. 20).

Pero, ¿cómo se realiza la comunicación interna dentro de ese marco referencial de la comunicación pública? Aunque lentamente, en los últimos años las organizaciones comienzan a mirar a su público interno de una forma más especial (Curvello, 2007). Concordamos con las ideas de Marchiori (2008)

1:: En los últimos años, el Estado brasileño ha hecho un esfuerzo de utilización de nuevas tecnologías en todos los niveles de la administración, especialmente porque las exigencias de *accountability* han aumentado después de la Ley 12.527 de noviembre de 2011, que asegura la transparencia y el acceso a informaciones públicas solicitadas por cualquier ciudadano.

cuando señala que, en el ámbito interno, es esencial entender la comunicación como un proceso que “efectivamente comunica, involucra, innova, agrega conocimiento, en definitiva, desarrolla personas en el interior de las organizaciones” (Marchiori, 2008, p. 5). Según la autora, la comunicación interna ha dirigido su atención a la cuestión formativa, buscando comprender cómo las personas en sus procesos comunicacionales construyen la realidad de la organización, y cómo eso hace que encuentren sentido en su propia actuación profesional (p. 6).

De acuerdo con Torquato (2002), es posible afirmar que la comunicación interna en las organizaciones se da en dos grandes redes: una formal y la otra informal. Según el autor, las dos procesan formas variadas, situaciones específicas y proyectos propios. Sin embargo, para nosotros no es tan importante el carácter formal o informal de las redes de comunicación interna. Como recuerda Marchiori (2008), las diversas relaciones componen los espacios organizacionales y estimulan la creatividad respetando la convivencia con la diversidad, a la vez que generan significado para las personas que participan de la conversación: “estos procesos posibilitan el desarrollo de una organización más humana, más interactiva, más relacional y fundamentalmente con mayor sentido para los seres humanos” (Torquato, 2002, pp. 11-12).

Por su parte, Curvello (2007) afirma que la comunicación interna es

el conjunto de acciones que la organización coordina con el objetivo de oír, informar, movilizar, educar y mantener cohesión interna en torno de valores que deben ser reconocidos y compartidos por todos y que pueden contribuir para la construcción de una buena imagen pública (Curvello, 2007, p. 204).

Además, según el autor, una comunicación interna eficaz es aquella que “contribuye a atribuir sentido a la vida organizacional, que busca el equilibrio entre las necesidades de la organización y las de sus principales públicos y que moviliza a todos los segmentos organizacionales hacia una cultura de diálogo, innovación y participación” (2007, p. 207).

La promoción de integración y otras características mencionadas por Curvello, por ejemplo, tienen relación con las competencias del comunicador organizacional en América Latina que más aparecieron en los programas de grado y posgrado de Comunicación Organizacional ofertados en 195 universidades latinoamericanas (Izaguirre, Pepe y Verrastro, 2012). Para nosotros esto es una indicación de que la comunicación interna, aunque no sea específicamente mencionada, constituye parte importante del trabajo de todos los profesionales y los académicos del campo de la Comunicación.

De acuerdo con la Asociación Brasileña de las Agencias de Comunicación (ABRACOM, 2008), el público interno no se limita solo a quien pertenece de derecho a una organización o ejecuta tareas en ella. En esta línea de pensamiento, e incluso porque las relaciones de trabajo se ampliaron (y se precarizaron), no solo los trabajadores registrados conforme a la legislación laboral, sino también los prestadores de servicios, permanentes o temporales, los pasantes y aprendices, deben ser considerados como audiencia y/o sujetos de la comunicación interna (p. 22).²

Según Marchiori (2008), se trata de construir la realidad interna, mapear la comunicación de una organización, y fundamentalmente interpretarla, para detectar las diferentes realidades y comprender cómo cada discurso tiene sentido para las personas que participan en él (p. 7). En la iniciativa privada, la conquista de mercados y el lucro financiero se

2::

En el caso brasileño, incluso los asesores de comunicación pueden ser contratados de forma temporal en las organizaciones públicas o trabajar en agencias de comunicación contratadas por la administración pública.



constituyen en la forma más evidente de la eficacia y el éxito de la organización. En la administración pública, en cambio, los resultados se presentan a través de la conquista de metas y objetivos institucionales, de acuerdo con Medeiros (2006, p. 16).

Conscientes de este contexto, buscamos poner de relieve si la comunicación interna está presente, y de qué manera, en los órganos del Ejecutivo Federal, específicamente en los ministerios, secretarías de Estado y otros órganos con sede en Brasilia.

Estrategias metodológicas

En una primera etapa se realizó un relevamiento cuantitativo para saber cuáles y cuántos eran los ministerios y cuáles eran las secretarías y los órganos con estatus de Ministerio del Poder Ejecutivo. Luego se relevaron los contactos de las asesorías de comunicación de los respectivos órganos. Estos datos fueron recuperados del sitio web *Planalto* (<http://www2.planalto.gov.br/>), donde están disponibles los contactos de todos los asesores de prensa y comunicación del Gobierno Federal brasileño. Fueron investigados 39 órganos públicos (24 ministerios, 9 secretarías de Estado y 6 órganos vinculados).³

En una segunda etapa, después de reunidos y revisados los contactos, se hicieron entrevistas telefónicas con el fin de establecer el primer acercamiento con los ministerios. Esta etapa se dividió en varias fases, ya que no todos los responsables de la comunicación interna respondieron o fueron encontrados.⁴

Las entrevistas tuvieron por objetivo obtener información sobre si las asesorías de comunicación tenían alguna organización interna y si había algún área dentro de las asesorías destinada a la comunicación interna. Además se preguntó quiénes eran los responsables y de qué áreas provenían, y si ellos tenían productos y acciones dirigidos específicamente a la comunicación interna.

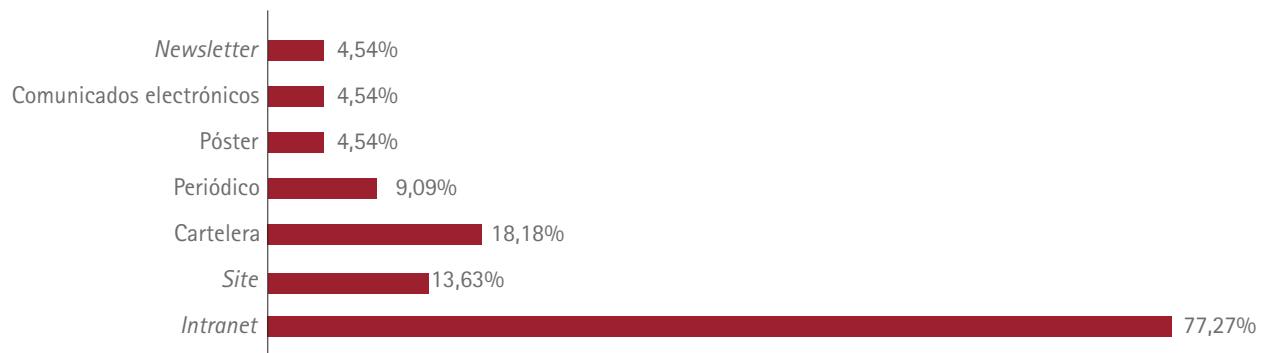
Luego de las entrevistas telefónicas, seleccionamos algunos órganos para la realización de la tercera etapa: las entrevistas presenciales. Para ello se hizo un recorte de la muestra con base en los presupuestos más altos encontrados en el Proyecto de Ley Presupuestal del Ejercicio Financiero de 2012 de los Presupuestos de la Unión (https://www.portalsof.planejamento.gov.br/sof/orc_2012/orc_2012/ploa2012/Volume_IPLOA2012.pdf) y al mayor número de funcionarios

Foto: Ricardo Stuckert, Presidencia Brasil. Brasilia, junio 2010.

3:: Incluso la Defensoría Pública de la Unión.

4:: La primera ronda de entrevistas fue realizada el 19 de octubre de 2011, cuando se contactaron 10 ministerios. La segunda fase de entrevistas se realizó el 25 del mismo mes: se hicieron llamadas telefónicas a otros 14 ministerios, 9 secretarías y 6 órganos. Una tercera fase de entrevistas fue necesaria para conseguir la información de los órganos que no respondieron en el primer contacto. Debieron hacerse nuevas llamadas telefónicas para la completa obtención de datos.

Gráfico 1. Productos



(<http://www.servidor.gov.br/publicacao/index.htm>). Fueron seleccionados los Ministerios de Hacienda, Educación, Justicia, Previsión Social, Salud, Trabajo y Empleo, Defensa; la Secretaría de Puertos, y dos órganos vinculados (el Banco Central y la Abogacía General de la Unión).

Debido a la dificultad para concretar las entrevistas en estos órganos fue necesario hacer un nuevo recorte para dar continuidad a la investigación. Así, definimos algunos criterios (en los términos de los relatos obtenidos), tales como conceptos, número de estrategias y acciones, equipo, productos y recursos destinados al área. A partir de estos criterios, seleccionamos un ministerio que cubriese el mayor número de criterios (Ministerio de Salud), otro que tuviese una comunicación interna de nivel medio, pero con perspectivas de mejorarla (Ministerio de Defensa), y un tercero con una comunicación interna menos desarrollada (Ministerio de Hacienda). Entre las secretarías y órganos vinculados fue seleccionado el Banco Central, por ser el que contaba con una comunicación interna más desarrollada.⁵

Primeros análisis de resultados

A partir del relevamiento exploratorio con los responsables de comunicación de los órganos investigados, fue posible observar que la mayoría (30 órganos o 76,92% de la muestra) afirma que la organización dispone de comunicación interna (con independencia de qué área o sector sea el responsable), pero solo una pequeña parte de este universo (14 órganos o 35,88% de la muestra) declara desarrollar acciones de comunicación interna. Por otra parte, solo 5 (12,8%) de las organizaciones investigadas reco-

nocieron tener un sector específico de comunicación interna. Otro 61,53% no disponen de tal sector, según los asesores, y 25,6% no respondieron. En 3 ministerios, 2 secretarías y 1 órgano, los asesores afirmaron no saber qué era exactamente la comunicación interna. Fue necesaria una breve explicación para obtener respuestas. En otros ministerios, las llamadas fueron transferidas de una persona a otra, o de un sector a otro, sin que se pudieran obtener respuestas conclusivas.

Además, hubo variaciones respecto de la delimitación de un sector específico destinado a la comunicación interna o respecto de la presencia del área en las acciones de comunicación. Una asesora, por ejemplo, reveló que había sido contratada el día anterior justamente para crear una coordinación para la comunicación interna dentro del sector de comunicación. Otro asesor dijo que allí no veían como necesaria la comunicación interna.

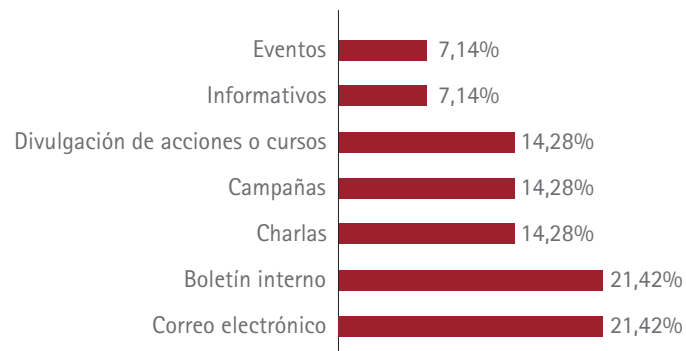
De los 24 órganos que identificaron a los responsables para las acciones ligadas a la comunicación interna, el 66,66% respondió que el responsable es un periodista; además se mencionaron otros profesionales de diferentes campos de conocimiento como los recursos humanos, el diseño gráfico o la informática.

También registramos que la *intranet* es el medio más usado por los 22 órganos que presentaron productos de comunicación interna, como puede comprobarse en el gráfico 1: 77,27% de los órganos la utilizan para comunicarse con sus públicos internos. Esto demuestra las limitaciones de la comunicación interna, ya que varios órganos usan solo la *intranet*, sin ningún

5::

Las entrevistas se realizaron en el año 2012: en el Banco Central, el 19 de enero; en el Ministerio de Hacienda, el 24 del mismo mes; en el Ministerio de Defensa, el 18 de mayo, y en el Ministerio de Salud, el 21 de mayo.

Gráfico 2. Acciones



complemento ni otro tipo de producto. Los productos menos usados son las *newsletters*, los comunicados electrónicos y el póster.

Gran parte de las organizaciones contactadas no realizan acciones específicas de comunicación interna: eventos, informativos, campañas, boletín interno. Como se puede ver en el gráfico 2, solamente 7,14% de las organizaciones que realizan acciones específicas produce eventos e informativos. Las acciones más comunes son los boletines internos y los correos electrónicos, que corresponden a 21,42% del total.

A través de las entrevistas personales realizadas en la última etapa del estudio (en el Banco Central, el Ministerio de Hacienda, el Ministerio de Defensa y el Ministerio de Salud) fue posible observar algunas semejanzas y diferencias entre las organizaciones respecto del sexo de los responsables, sus experiencias de trabajo, el presupuesto destinado al área, el vínculo entre comunicación interna y política de comunicación, las perspectivas de la comunicación interna y la definición del concepto.⁶

Respecto del tiempo en el área de la Comunicación, dos de los entrevistados cuentan con 20 años, uno con 8 años y otro con 3 años de experiencia. Con relación al tiempo en el área de la comunicación interna, un entrevistado trabaja en esa área hace más de 12 años, uno se ocupa del ámbito interno hace aproximadamente 10 años, uno tiene una experiencia de 3 años y uno trabaja en ese ámbito hace solo un año. Los equipos varían entre 23 personas y 3 (los otros equipos tienen 7 y 5 personas).

De las cuatro organizaciones, solo una tiene política de comunicación; solamente dos órganos realizan planificación estratégica de comunicación; ninguna de las organizaciones realiza evaluaciones consecutivas de las acciones y productos de comunicación interna, aunque dos de ellas las realizaron en el pasado. Respecto del presupuesto, dos organizaciones cuentan con presupuesto destinado a la comunicación, una no y otra lo tendrá por primera vez.

Con relación al futuro de la comunicación interna en esas organizaciones, tres instituciones demostraron tener perspectivas y metas (una declaró no tenerlas). Sobre la comunicación interna es interesante señalar que si por un lado hay elaboraciones teóricas más consistentes, por otro existe una falta de definición clara. Un entrevistado afirmó, por ejemplo, que la comunicación interna es “el conjunto de prácticas (políticas e instrumentos, por decirlo de alguna forma) que una organización utiliza para mantener a sus funcionarios actualizados e involucrados en la estrategia, el posicionamiento, los objetivos, las metas, los procesos internos y la dirección en la que camina la organización, con reflejos en el trabajo realizado en el día a día de todos los colaboradores”. Otro entrevistado mencionó que la comunicación interna “tiene el papel de crear multiplicadores y atender a la parte de valorización de los funcionarios, a la atención hacia los funcionarios”.

Finalmente, en términos de desarrollo de productos, en las cuatro organizaciones se usa *intranet*, lo que confirma los datos anteriores. El Ministerio que desarrolla menos acciones usa *intranet* y cartelera para informar (Ministerio de Hacienda). El Ministerio de Defensa



Foto: Evaristo Sa, AFP. Brasilia, marzo 2011.

utiliza *intranet*, cartelera y correo electrónico corporativo. El Banco Central, además de usar *intranet*, envía *newsletter* por correo electrónico (*Conexión Real*), produce un diario en línea (*Línea Directa*), reportajes en video, afiches, frases en el ascensor y campañas de *endomarketing*. Por su parte, el Ministerio de Salud usa *intranet* y produce el *MS informa* (versión en línea y fuera de línea) y *Comunica SUS*, con abastecimiento diario, correos electrónicos de *marketing* esporádicos, y ocasionalmente elabora videos con el ministro, entre otros contenidos.

Consideraciones provisionales

Aunque el 77% del universo investigado afirma que posee comunicación interna, los demás datos recogidos demuestran que la comunicación interna es

considerada innecesaria frente a las demandas urgentes del día a día, y las organizaciones del Gobierno Federal con sede en Brasilia, objeto de nuestro relevamiento, no están muy preocupadas por informar a sus propios funcionarios de manera dialógica y reconocida desde la perspectiva de los valores culturales compartidos. Incluso las instituciones que más utilizan productos de comunicación para su público interno lo hacen aún de modo instrumental, con herramientas tradicionales, sin vínculos con la idea de comunicación interna en un contexto de comunicación pública o con una política de comunicación.

También se puede observar que institucionalmente falta reconocer la comunicación destinada al público interno como estratégica para la organización y

fundamental para la conservación o la alteración de una cultura comunicacional dialógica. Parece necesario que las organizaciones comiencen a establecer relaciones dialógicas entre los diversos públicos en su interior en tiempos de nuevas tecnologías y transformaciones sociales dinámicas. En suma, si bien esta investigación es limitada, muestra la necesidad de estudios referidos a este tema, como una oportunidad de avanzar en la comprensión de la realidad cotidiana de la comunicación interna en la comunicación pública brasileña. ■■

Referencias bibliográficas

- Asociación Brasileña de las Agencias de Comunicación (ABRACOM) (2008). *Como entender a comunicação interna*. 3.ª ed. Recuperado de <http://www.abracom.org.br/arquivos/ComunicacaoInterna.pdf>
- Brandão, Elizabeth P. (2007). "Conceito de comunicação pública", en Jorge Duarte (org.). *Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público*. San Pablo, Atlas.
- Cooper, Robert (1986). "Organization/Disorganization". *Social Science Information*, 25. Londres, Sage.
- Curvello, João José A. (2007). "A dimensão interna da comunicação na administração pública", en Jorge Duarte (org.). *Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público*. San Pablo, Atlas.
- Duarte, Jorge (2007). "Comunicação pública", en Boanerges Lopes (org.). *Gestão em comunicação empresarial: teoria e técnica*. Juiz de Fora, MG, Multimeios. Recuperado de <http://jforni.jor.br/forni/files/ComP%C3%BAblicaJDuartevf.pdf>
- Duarte, Jorge, y Graça Monteiro (2009). "Potencializando a comunicação nas organizações", en Margarida Kunsch (org.). *Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*. Vol. 2. San Pablo, Saraiva.
- Guazina, Liziane S., y Kátia Belisário (2012). "Repensando o planejamento em tempos de globalização e transformações sociais", *Esferas*. Año 1, núm. 1. Recuperado de <http://portalrevistas.ucb.br/index.php/esf/article/viewFile/3135/2224>
- Izaguirre, Mónica, Ana Inés Pepe, y Victoria Verrastro (2012). "Las competencias del comunicador organizacional en Latinoamérica". Artículo presentado en UC/ICA Latin American Conference, Santiago, Chile, 18-20 octubre de 2012.
- Lindoso, Celia María S. (2011). "Comunicação Interna em uma instituição pública: o caso do INCRA", *Cambiassu*, Revista Científica del Departamento de Comunicación Social de la Universidad Federal de Maranhão-UFMA. Año 19, núm. 8. Recuperado de <http://www.cambiassu.ufma.br/celia.pdf>
- FSB Comunicações (2011). Mapa da Comunicação Brasileira. Brasília (DF). Recuperado de http://links.fsb.com.br/mapa_2011.pdf
- Marchiori, Marlene (2008). *Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações*. Universidad Estadual de Londrina (PR). Recuperado de http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/backup-03-10-2012/publicacoes/Marchiori,_M._._Comunicac_o_interna_um_olhar_mais_amplo_no_contexto_das_organizac_es._2008._Trabalho_apresentado_no_X_Congreso_Latinoamericano_de_investigacion_de_La_comunicacion.pdf
- Marchiori, Marlene (2009). "As interconexões entre cultura organizacional e comunicação", en Margarida Kunsch (org.). *Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*. Vol. 2. San Pablo, Saraiva.
- Medeiros, Rildeniro (2006). *A Comunicação interna numa organização pública* (tesis de maestría). Natal (RN), Universidad Federal de Rio Grande do Norte. Recuperado de http://bdtb.bczm.ufrn.br/tesesimplificado/tde_arquivos/24/TDE-2007-01-04T123718Z-500/Publico/RildeniroM.pdf
- Pinheiro, Débora, y Amarildo Baesso (2011). *Práticas e desafios da comunicação na administração pública federal*. San Pablo, Confibercom. Recuperado de <http://confibercom.org/anais2011/pdf/299.pdf>
- Pires, José, y Kátia Macêdo (2006). "Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil", *RAP*. Rio de Janeiro. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>
- Schuler, María (2009). "A cultura organizacional como manifestação da multidimensionalidade humana", en Margarida Kunsch (org.). *Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*. Vol. 2. San Pablo, Saraiva.
- Torquato, Gaudêncio (2002). *Comunicação Interna: os desafios da integração*. San Pablo. Recuperado de <http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/funcoesetecnicas/0128.htm>