



Comunicação Estratégica: Uma abordagem organizacional e política¹

Por:

André Corredoura² (autor)
Fabíola Vilela³ (co-autora-apresentadora)

Resumo

Na era da informação, globalização e gestão do conhecimento, a comunicação obteve um posicionamento estratégico nas organizações. A responsabilidade social, a ética, o meio-ambiente e a sustentabilidade são temáticas presentes e praticadas pelas empresas que buscam uma colocação estratégica e uma vantagem competitiva num ambiente instável, onde existe uma concorrência acentuada e global. Surge então, a Comunicação Estratégica, uma área que vem se desenvolvendo e que engloba uma vasta tipologia comunicacional, num âmbito organizacional, político e inserida no envolvente das organizações. Identificar os desdobramentos da comunicação estratégica, a sua tipologia e poder relacioná-la aos conceitos da comunicação política e dos novos paradigmas estabelecidos na sociedade, dentre eles a sustentabilidade e as novas tecnologias, fazem parte dos objetivos deste estudo teórico.

Palavras-chave:

Comunicação Estratégica; Comunicação Política; Responsabilidade Social;

¹ Trabalho apresentado nas Divisões Temáticas, na DT 03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do IX Encontro dos Grupos/Núcleos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Doutorando em Ciências da Comunicação. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Universidade Nova de Lisboa. Email: corredoura@msn.com

³ Jornalista e Especialista em Propaganda e Marketing – UFPE/SEPLAG. E-mail:biavilela@yahoo.com.br



Introdução

As constantes mudanças sócio-econômico-financeiras e sociais que o mundo globalizado vem passando nessa primeira década do segundo milênio têm alterado consideravelmente a vida organizacional das empresas, sejam elas locais, regionais ou globais. A ausência de barreiras, a Internet na suas mais variadas formas, desde os portais corporativos, aos blogues pessoais, políticos, os sites de relacionamento, dentre outras formas, contribuíram para mudanças de dimensões relevantes que conjugadas com fatos no âmbito político e financeiro, possibilitaram uma alteração permanente no ambiente organizacional.

Na era da informação e do conhecimento as transformações vivenciadas pelas organizações modernas, que visam se estabelecer e sobreviver num envolvente mutável, onde temáticas como a ética, a responsabilidade social, assim como as políticas adotadas, as estratégias e a comunicação, estão numa posição de destaque em quaisquer empresas que buscam esta estabilidade nos seus respectivos mercados de atuação. Este panorama que abrange o envolvente atual das organizações, consecutivamente possibilitou o desenvolvimento de uma área que consegue gerir eficazmente ferramentas geradoras de vantagem competitiva e estratégica, no que possibilita a criação de mais-valias e potencializa a capacidade de atração, captação e fidelização dos respectivos públicos.

Podemos então, verificar o desenvolver da Comunicação Estratégica, uma seara preparada para responder as necessidades e os anseios das empresas, atualmente preocupadas com a identidade e a transparência dos objetivos e metas traçadas, o tema ambiental e a consequência dos atos e das ações tomadas para minimizar os efeitos destrutivos das indústrias e passar para as comunidades próximas e atuantes dentro do envolvente das empresas. Os objetivos deste ensaio é possibilitar uma descrição da comunicação estratégica e evidenciar a sua vasta tipologia, para posteriormente realizarmos uma análise nas considerações finais sobre a real finalidade e importância da Comunicação Estratégica, nas organizações. Iniciaremos este estudo evidenciando os conceitos ligados a construção da estratégia de comunicação e em seguida, os preceitos ligados a comunicação organizacional e política, assim como realçando a temática da responsabilidade social.



Comunicação e estratégia

Efetivamente, todos os aspectos sobre a comunicação são integrantes de uma comunicação organizacional efetiva e funcional, se conduzida e praticada corretamente pelas organizações tornando-se uma ferramenta estratégica chave, proporcionando uma vantagem competitiva ao deixar a empresa mais dinâmica, operante, com os seus propósitos e metas claros, em acordo com o planejado e almejado pelos seus gestores, membros, parceiros, conselho e demais participantes da vida organizacional das empresas. Tentaremos abordar mais especificamente neste tópico, alguns preceitos importantes sobre comunicação estratégica e sua aplicabilidade nas organizações.

A concepção de uma estratégia de comunicação

“É a elaboração de uma estratégia que confere o sentido à política de comunicação, ela é a ponte para colocarmos em prática os seus princípios. Por outras palavras, a estratégia aqui definida permite a ligação entre os princípios da política e as ações subjacentes num subsequente plano de comunicação.” (Almeida, 2003) Levando-se em apreciação as palavras de Almeida, a formulação do pensamento estratégico voltado à comunicação é oportuna para os gestores verificarem claramente as possibilidades, inclusivamente no processo de planejamento estratégico, de criarem uma comunicação fértil e eficiente em decorrência dos elementos disponíveis e da estrutura organizativa.

Aludida por Beraldo (2002) o interesse para a questão da comunicação como um agente estratégico, que ocorre inclusive nos processos de mudança, surge nomeadamente da apreciação do processo de privatização de algumas empresas. Para o autor, o amorismo com o qual muitas vezes o público interno é tratado durante este período de mudança é difícil e causador de indignação.

A comunicação interna, um aspecto da comunicação organizacional, pode ser empregada para exemplificar a sua aplicação como fator estratégico de êxito nas empresas, actuando essencialmente em três vanguardas⁴:

1. Indispensável para o sucesso dos negócios;
2. É um fator que humaniza as relações de trabalho;
3. Solidifica a identidade da organização diante seus públicos.

⁴ Beraldo, 2002.



No tocante a importância estratégica da comunicação, Schuler et al (2004), reporta-se a atuação em quaisquer áreas profissionais, pessoais ou diplomáticas, onde uma boa comunicação é responsável por notáveis resultados, enquanto uma comunicação ineficaz pode vir a conceber mesmo guerras entre países. Podemos agora, exemplificar e identificar conceitos ligados a comunicação organizacional e a sua tipologia.

Os princípios da comunicação organizacional

Pretender dimensionar, contextualizar e evidenciar diretrizes, funções e sua referida relevância, corrobora para o melhor entendimento da grandeza da comunicação organizacional. Todavia, identificarmos e verificarmos os conceitos, inclusivamente não só organizativos mas como um todo na comunicação, definições elementares, deverão dar uma melhor dinâmica a este estudo.

Tipologia da Comunicação

A comunicação existente numa organização e pode subdividir-se em algumas formas, a depender da sua dimensão, a que se dirige e qual a sua função dentro da empresa. Torquato (2004) explica que a comunicação geralmente é entendida por uma forma indireta, unilateral e pública, onde a mensagem é transmitida por veículo com jornal, televisão e rádio, indiferentemente para todos os membros da organização. Esta comunicação é denominada comunicação social.

Entretanto, o autor, ainda explica que esta concepção da forma como é tratada a comunicação, é ínfima em relação a seus formatos e funcionalidades, contendo estilos divergentes e atuantes em cada situação organizativa de uma empresa. Davara (In Martins, 2004) denota a comunicação em três formatos básicos:

- Interna – atividades, os processos e canais de comunicação;
- Externa – processos informativos e comunicativos das organizações no universo da informação;
- Institucional – relações de comunicação que as organizações constituem outros atores sociais, políticos e econômicos, no seu meio envolvente e não tocantes, necessariamente ao universo da informação.



Abordaremos a segmentação e variação dos três formatos elementares da comunicação organizacional em função de suas utilizações.

Comunicação administrativa

“Se tu conheces o inimigo e conhece a si próprio, não precisa temer o resultado de 100 batalhas.” (Sun Tzu)

A comunicação administrativa ou de gestão é referente a todos os conteúdos relacionados a rotina das organizações, fluindo nas áreas ligadas ao planejamento e aos sistemas técnico-normativos com intuito de nortear, atualizar, organizar o fluxo das atividades funcionais. Trata-se, seguindo conceito emitido por Torquato (2004), do suporte informacional e normativo na organização, encarregado portanto de se estabelecer como sustentáculo para deslocação do trabalho habitual.

O autor ressalta ainda a desatenção das organizações, em torno da comunicação de gestão, o que justifica grande parte de problemas e ruídos ocorrentes e provenientes de um desconhecimento do sistema e a falta de profissionais capacitados. As mensagens da comunicação de gestão subdividem-se em vários formatos⁵:

- Normas, instruções, políticas comerciais/negociais, políticas de desenvolvimento pessoal, políticas de promoção, políticas salariais, políticas de gestão, políticas de organização e modernização, estatutos, portarias, avisos, informações sobre novos lançamentos, programas, produtos, serviços, mudanças institucionais e programáticas, projetos de expansão e racionalização da rede, movimentos negociais, resultados de campanhas.

Comunicação social

Esta vertente ampla da comunicação organizacional comporta, segundo G. Maletzke (In Rego, 1986), todos os atos de comunicação indiretos, unilaterais e públicos, produzidos coletivamente e por meio dos veículos de massa: jornais, televisão, revistas, rádio. A disseminação das informações e mensagens são ocasionadas internamente por via de circuitos internos ou para fora utilizando circuitos externos.

⁵ Tipologia das mensagens administrativas, Torquato, 2004, pág. 45.



A comunicação social é conduzida em busca da realização dos seguintes objetivos⁶:

- Projetar um conceito apropriado das organizações diante os públicos internos e externos, firmes com suas políticas, crenças e valores básicos, tais como solidariedade e dedicação;
- Criar, manter e desenvolver internamente, formas comunicacionais que cooperam para o melhor aproveitamento operacional das atividades;
- Desenvolver espírito de equipa, de forma a preparar e organizar situações comunicativas traduzidas no aperfeiçoamento profissional;
- Procurar estreitar os laços de comunicação com os veículos que disseminam a informação na opinião pública, para com isto fortalecer o poder e o pensamento ideológico da organização, visando beneficiar o desempenho operacional e da gestão;
- Racionalizar as formas de comunicação, diminuindo os custos e tornando evidentes as normas e tomadas de decisão no âmbito das organizações;
- Acompanhar e influenciar o meio envolvente, observando as novas tendências e ampliando as bases da organização.

Comunicação Interna

“Diante da intensificação da concorrência e do ritmo acelerado das mudanças, as empresas buscam uma comunicação efetiva com seus funcionários como recurso cada vez mais fundamental para eficiência da organização e como forma construtiva de explorar o empenho, o entusiasmo e as ideias dos seus funcionários.” (Silva, 1999)

Aferido este pensamento o autor tenta desdobrar um parecer moderno e essencial ligado a comunicação organizacional, cuja intenção é denominar a comunicação interna por um conceito do marketing, que significa o mercado interno nas organizações ou etimologicamente nomeado por “endomarketing”.

A missão básica da comunicação interna para Torquato (2004) é o progresso e a conservação de um ambiente positivo, favorável à execução das metas estratégicas da organização e o crescimento contínuo das atividades e serviços, assim como o alargamento de suas linhas de produtos.

⁶ Rego, 1986, pág. 89.



A comunicação interna é apontada por Almeida (2003) como um regulador benéfico, das relações entre os atores da organização, que determina e se interessa pela qualidade das relações e trocas, porque estabelece e motiva seu funcionamento eficaz. As funções da comunicação interna, para Villafane⁷ são:

- Sua integração na gestão da empresa;
- A avaliação permanente do clima interno;
- A adoção de uma perspectiva estratégica.

Comunicação de crise

Quando surgem problemas organizacionais refletidos por agentes externos ou internos, o clima organizacional pode abalar-se e comprometer os planos estratégicos, a consecução das atividades da empresa, colocar em risco a credibilidade de uma marca ou produto e finalmente arranhar a imagem corporativa da organização.

Entretanto, como sugere Lopes (2000) é possível reverter crises em oportunidades. Ao adotar um posicionamento translúcido em relação do problema, acolhendo os erros e apontando uma ação rápida e eficaz para corrigi-los, ocasionando soluções pertinentes, acalmando o ambiente interno e ainda possibilitando uma imagem fortalecida perante a opinião pública.

Quanto aos tipos de agentes situacionais quem podem levar a um contexto de crise, as greves, demissões nos quadros, mudanças de sede e quaisquer ações impulsionadoras de sentimentos de contrariedade serão refletidas no ambiente organizacional. Uma postura de acolhimento e omissão de informações pelas empresas para com seus colaboradores é verificada por Torquato (2004), o que na prática apenas contribui para tensão do ambiente.

Nos momentos de crise, estar atento aos climas e agente informais, faz-se necessário, devido a força do boato um elemento, que distorce as informações e rapidamente espalha-se por toda organização, numa espécie de rede sociológica⁸ de pequenos grupos.

Políticas de comunicação

⁷ Martins, 2004.

⁸ A comunicação e as crises. Torquato, 2004, pág. 61.



“A construção da imagem pode ser fomentada pelas próprias empresas, a partir da política de comunicação, que deve ser encarada numa perspectiva e global e transversal à organização, deve envolver toda a informação disponível para o público, desde a mensagem do presidente à forma de atendimento telefônico.” (Pinheiro, 1999)

Eleger normas e políticas comunicacionais serve de alicerce para a construção da imagem, consequentemente apoiando e dando suporte a comunicação externa da organização, como referida por Pinheiro na prévia citação. Logo, as políticas de comunicação, podem colaborar efetivamente na constituição da imagem institucional e conceito da organização e servir de via importante na condução e posição da empresa no mercado.

Outros estilos de comunicação na empresa

Percebe-se que a comunicação organizacional possui diversas formas, decorrentes da sua utilização, importância e objetivos. Comunicação interna, externa, administrativa, de crise, no âmbito institucional, políticas adotadas entre outras funções já identificadas e abordadas nesta investigação. Contudo, sabe-se da permanência e presença de outros tipos de comunicação, também integrados a comunicação das organizações e inclusivamente com grande relevância, observadas em muitas empresas, como base e preferência dos gestores, nomeadamente o marketing e as relações públicas.

Marketing

O marketing para Kotler (1998) é um processo social e de gestão, onde os indivíduos adquirem e almejam as suas necessidades através da criação, oferta e troca de produtos de valor. O autor ressalta e verifica este conceito do marketing fundamentado em certos conceitos fulcrais, tais como:

- Necessidades, desejos e demandas;
- Produtos: bens, serviços e ideias;
- Valor, custo e satisfação;
- Troca e transações;
- Relacionamentos e redes;
- Mercados;
- Empresas e consumidores potenciais;



Relações Públicas

Agregada a política de comunicação, as relações públicas tem por finalidade a persistência de informar os públicos da organização, influenciando efetivamente a opinião pública em relação aos produtos e atividades exercidas pelas organizações. Contém funções informativas e constitutivas da opinião pública, no que pode ser exemplificado pelo conceito proclamado por Canfield (1991):

“Representa o julgamento coletivo dos habitantes de uma comunidade e forma-se pela ação e reação das muitas pessoas que aí residem”.

As relações públicas são consideradas vias para assegurar a confiança e o entendimento das comunidades perante as organizações e adequar a comunicação garantindo corretamente o recebimento das mensagens emitidas pelas organizações. Entretanto, Hutchings (1995)⁹, destaca outras funcionalidades benéficas às empresas:

- Apontar as apreensões da organização com o bem público e a sua responsabilidade social;
- Garantir o contacto com o seu público e adquirir a sua cooperação;
- Conquistar confiança do público, nomeadamente aos assuntos ligados as atividades da empresa;
- Provocar boa impressão e formar uma opinião oportuna aos objetivos da organização;
- Absorver informações, particularmente sobre as mudanças de opinião referentes à empresa e seus produtos, no intuito de preparar as alterações necessárias das políticas e ações da organização.

A Comunicação Integrada

As tecnologias de informação, contribuem com o conceito de Comunicação Integrada e para Casali (2002), pode ser reinterpretado a partir das mudanças no ambiente institucional e tecnológico. A constituição desta comunicação passa a englobar conteúdos diversos, equipes multidisciplinares, integração informatizada de processos, comunicação real time, atividades virtuais e condiciona a maior necessidade de planejamento.

⁹ In Pinheiro, 1999, pág. 43.



Avalia-se a exigência das novas atitudes comunicacionais nas organizações, de acordo com Kunsch (1997), a comunicação integrada passa a ser um mecanismo estratégico para a continuidade ou existência e a performance em uma realidade complexa e mutável. Atualmente, é impensável realizar uma assessoria de imprensa eficiente, criar campanhas ressonantes ou criar peças publicitárias de impacto, sem o envolver as áreas subjacentes da comunicação organizacional.

Podemos através de definição, concebida por Kunsch (1997), verificarmos a estrutura e em que se fundamenta a Comunicação Integrada em face dos novos paradigmas da comunicação organizacional.

“ Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o composto da comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das especificidades de cada sector. [...] a soma as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações. [...] Os diversos sectores trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos os objetivos gerais da organização e ao mesmo tempo respeitamos objetivos específicos de cada um.”

Comunicação e Gestão do Conhecimento

O conceito de aprendizagem organizacional, *learning organization*, pode ser entendido de acordo com Senge (1999): “ (...) a palavra ‘*learning*’ (aprender) é proveniente do indo-europeu leis, um termo que significa ‘trilha’ ou sulco na terra’. ‘*To learn*’ (aprender) significa aumentar sua capacidade através da experiência ganha por seguir uma trilha ou disciplina.”

Referente às organizações que aprendem, Senge (1999), constata que estas entidades são mais maleáveis, ajustáveis e competitivas, em decorrência do da velocidade da aprendizagem em face a concorrência. Crê-se que a aprendizagem organizacional é concebida a partir da acção estratégica e da interacção entre os elementos da organização, subsistindo uma relação de subordinação entre cultura e aprendizagem organizacional.

“O indivíduo tem fundamental importância no processo de aprendizagem organizacional, considerando-se que as condições organizacionais serão forças impulsoras ou restritivas à expressão da criatividade, à consolidação deste aprendizado (Freire, 2000).

No processo de criação do conhecimento, é essencial compreender os modelos mentais, crenças percepções, valores e emoções, reconhecidos por Nonaka e Takeuchi (1997) como



dimensão cognitiva do indivíduo, devido ao facto de ditarem o formato que as pessoas entendem sobre o que os envolve motivando a perpetuação de um ciclo de dependência entre o envolvente externo e a percepção das indivíduos. Quanto a propagação de conhecimento, surge uma variação denominada como conhecimento explícito, definida por Nonaka e Takeuchi (1997), por ser um conhecimento estruturado na linguagem formal (oral e escrita) e sendo de fácil transmissão.

Logo, uma estratégia activa para as organizações fomentadoras da aprendizagem baseia-se em estimular a propagação, essencialmente a comunicação do conhecimento explícito, adoptando iniciativas formais de aprendizagem, dentre elas acções de formação, colóquios, encontros técnicos, com isso facilitando a constituição do conhecimento tácito. Esta transmissão pode ser propiciada por alguns aspectos¹⁰:

- Experiência;
- Observação;
- Imitação e prática de quem recebe a aprendizagem.

Comunicação Política

A comunicação estratégica abrange a seara política, onde possibilita construir uma imagem correta e passar a identidade pretendida pela classe política para atingir os seus públicos-alvo. Planejar, estruturar e preparar uma estratégia de imagem, faz parte das ações de um profissional de comunicação estratégica, que aplica os recursos da comunicação para construir um discurso objetivo, coerente e claro, visando passar clareza e estabelecer uma identidade que ultrapasse as incertezas junto ao respectivo eleitorado.

Para Lampreia e Caetano (2009), a Comunicação Política compreende informação, participação, o debate e comunicação em período de mandatos políticos e tempos de eleição. A comunicação tem utilizado como estratégia os novos meios para promover as ideologias, ideias e posicionamento dos partidos e respectivos representantes, onde podemos identificar os blogues e os sites de relacionamentos.

¹⁰ Freire, 2000.



Responsabilidade Social, Identidade e Comunicação

“A Responsabilidade Social estende-se a todas as empresas e tem em cada uma delas um alcance compatível com a dimensão do negócio, muito embora as suas origens estejam inequivocamente associadas à responsabilização das maiores e das mais poderosas” (Vau, 2005).

Através da citação a autora procura evidenciar a temática da responsabilidade social e direciona as organizações e as responsabilidades assumidas pelas organizações, dando ênfase as empresas de grande porte e com mais reflexo social. Entretanto, esse conceito é percebido pelas empresas de pequeno e médio porte, face às conseqüências das suas atividades num nível menor, seja local ou regional. Portanto, devemos considerar a Comunicação como o instrumento estratégico utilizado para passar aos públicos-chave as ações voltadas para responsabilidade social, a exemplo dos portais corporativos, que divulgam as ações das organizações, assim como a publicidade e a propaganda institucional que evidenciam quaisquer atividades voltadas para o bem-estar social e ambiental.

Considerações finais

Percebemos através deste ensaio teórico, várias faces da comunicação estratégica e a sua aplicabilidade organizacional. A importância de identificar a sua tipologia e combinar os preceitos já reconhecidos, com os novos pressupostos e paradigmas sociais. Desde a concepção da estratégia a comunicação interna, social e administrativa, assim como percebemos a relevância da gestão do conhecimento, do marketing e das relações públicas. Da responsabilidade social, ao uso das novas tecnologias. Da comunicação política a construção de uma imagem positiva. Assim sendo, devemos considerar a comunicação estratégica uma ferramenta imprescindível na estruturação e controle das estratégias adotadas pelas empresas e perceber que para sua efetiva utilização e obtenção do sucesso organizacional, devemos conjugar todos os pressupostos comunicacionais para tal efeito.

Referências Bibliográficas



1. **Almeida, V. (2003):** A Comunicação Interna na Empresa. Áreas Editora, Lisboa.
2. **Beraldo, C. (2002):** Comunicação Interna como factor estratégico nos processos de mudança. Monografia realizada para obtenção do título de licenciado em Comunicação Social. Universidade de São Paulo, Brasil.
3. **Caetano, J.; Lourenço, J.; Marques, H.; Monteiro e A. (2006):** Fundamentos da Comunicação, Edições Sílabo, Lisboa.
4. **Canfield, B. (1991):** Relações Públicas, Volume 1º, Livraria Pioneira Editora, São Paulo, Brasil.
5. **Casali, Adriana (2002):** Comunicação Integrada e novas tecnologias de informação. <http://www.eca.usp.br/>, visitado em 30/04/2006.
6. **Freire, P. (2000):** O Papel dos Dispositivos Comunicacionais para a Aprendizagem Organizacional: O Caso do Instituto de Hospitalidade.
7. **Hernandez, R. (ed.) (2003) :** *Dirección del Conocimiento: Desarrollos teóricos y aplicaciones. Ediciones La Coria, Madri.* In Silva, Ricardo C. (2006): Aprendizagem Gerencial: Uma Vantagem Competitiva na Era do Conhecimento. Curso de Mestrado em Gestão de Empresas. Planeamento e Estratégia Empresarial, Universidade Autónoma de Lisboa.
8. **Kotler, Philip (1998):** Administração de Marketing – Análise, Planeamento, Implementação e Controle. Editora Atlas, São Paulo Brasil.
9. **Kunsch, M. (1997):** Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional. Summus, São Paulo, Brasil.
10. **Lopes, M. (2000):** Quem tem medo de ser notícia. Da informação à notícia – a mídia formando ou “deformando” uma imagem. Makron Books, São Paulo, Brasil.
11. **Lampreia, M.; Caetano, J. (coord) (2009):** Marketing e Comunicação Política. Sílabo. Lisboa.
12. **Martins, V. (2004):** *Evolución de la Satisfacción y Comunicación Interna. Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias de la Información, Madri.*
13. **Nguyen-Tham, F. (1991):** *La Communication: Une Stratégie au Service de l'Enterprise. Ed. Economica, Paris.*
14. **Nonaka, I. e Takeushi, H. (1997):** Criação de conhecimento na empresa. Editora Campus, Rio de Janeiro, Brasil.
15. **Pinheiro, A. (1999):** A Responsabilidade Social na Perspectiva da Eficácia das Organizações: Consequências para a Gestão da Imagem Institucional. Dissertação em Ciências da Gestão. Universidade Clássica de Lisboa.



16. **Rascão, J. (2004)** : Sistemas de Informação para as Organizações. A Informação Chave para a Tomada de Decisão. Editora Sílabo, Lisboa.
17. **Rego, A. (1999)**: Comunicação nas Organizações. Teoria e Prática. Edições Sílabo, Lisboa.
18. **Silva, L. (1999)**: Análise da relação existente entre as acções de Endomarketing e a imagem corporativa. Estudo de Caso no banco do Brasil em João Pessoa. Dissertação em Administração. Área de concentração: Marketing. Universidade Federal da Paraíba.
19. **Schuler, M.; Sacchet, R.; Toni, D. (2004)** : Comunicação Estratégica. Editora Atlas, São Paulo, Brasil.
20. **Senge, Peter (2000)**: A dança das mudanças – o desafio de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Editora Campus, Rio de Janeiro, Brasil.
21. **Thévenet, M. (1988)**: *La communication Interne ou la Recherche d'un Problématique*, *Révue Française du Marketing*, n° 120. In Almeida 2003. A comunicação interna na empresa. Áreas editora, Lisboa.
22. **Torquato, G. (2004)**: Tratado de Comunicação Organizacional e Política. Pioneira Thompson Learning, São Paulo.
23. **Tzu, S. (1983)**: Adaptação e prefácio de James Clavell. Tradução de José Sanz. Editora Record, Rio de Janeiro, Brasil.