



Comunicação Integrada: A construção de um mito¹

Alinne de Fátima Meireles MACHADO²

Caroline Lima VELOSO³

Amarilis Cardoso SANTOS⁴

Universidade Federal do Maranhão, São Luís, MA

RESUMO

Diante das perspectivas teóricas em voga na área de relações públicas, sentiu-se a necessidade de estudar alguns conceitos e teorias a cerca da comunicação integrada. Para isso, fez-se um resgate teórico e histórico do processo de comunicação organizacional, meio onde se processa a comunicação integrada. Diante deste estudo levantaram-se questionamentos acerca da contribuição das escolas de comunicação para a validação prática do conceito de comunicação integrada.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação organizacional; comunicação integrada; comunicação; relações públicas.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Mas, afinal de contas, existe uma comunicação integrada? Qual a fórmula para tornar isso possível?

Resgatar o significado da comunicação, embora não seja o foco deste trabalho, facilita a compreensão quando, adiante, falou-se no termo “comunicação integrada”. Atendo-se, assim, ao sentido etimológico da palavra, comunicação vem do latim “*comunicatio*” e significa partilhar, agir em comum.

Importa saber que a comunicação é o principio básico da sobrevivência humana. É a partir dela que todas as relações são construídas, que todas as ciências são estudadas, interligando o mundo inteiro, dispondo, para isso, de mecanismos orais, escritos, visuais, olfativos e sensitivos.

¹ Trabalho apresentado no Intercom Júnior, na Área Temática de Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do XII Congresso de Ciências da Comunicação da Região Nordeste realizado de 10 a 12 de junho de 2010.

² Estudante de Graduação do 7º. semestre do Curso de Relações Públicas da Universidade Federal do Maranhão, email: alinne_meireles@hotmail.com.

³ Estudante de Graduação do 7º. semestre do Curso de Relações Públicas da Universidade Federal do Maranhão, email: velicarol@yahoo.com.br.

⁴ Orientadora do trabalho. Professora do Curso de Comunicação Social da Universidade Federal do Maranhão, email: amariliscardoso@yahoo.com.br.



A comunicação envolve muitas dimensões, tais como as físicas, a sensorial, a racional, a emocional, a social, a ética, a estética, a dos valores. Quando comunicamos, estamos agindo em todas essas dimensões ao mesmo tempo, não há como evitar. (SCHULER, 2004, p. 8).

Uma boa comunicação é fundamental para a sobrevivência de qualquer organização, ao passo que o descaso com a mesma, pode contribuir para o desmoronamento em curto prazo de toda sua estrutura.

Comumente refere-se ao processo comunicacional das organizações aos seus elementos básicos: fonte, codificador, mensagem, decodificador e receptor, mas foi-se o tempo o qual a comunicação era dada por “bem sucedida” no momento em que ao receptor a mensagem chegava. É oportuno acrescentar aqui o que diz KUNSCH (2003, p. 72):

As organizações em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo.

A autora traz ao debate que a comunicação vai além, que se precisa superar a visão mecanicista da comunicação. Em se tratando de organizações é essencial se entender essa complexidade do ato comunicativo, adotar a comunicação simétrica na filosofia organizacional “capazes de incorporar atitudes inovadoras e coerentes com os anseios da sociedade moderna” (KUNSCH, 2003, p. 73).

Buscou-se trabalhar neste artigo o surgimento da Comunicação Integrada no seio da Comunicação Organizacional. A partir desta primeira abordagem, tratou-se sobre a realidade do mercado e como se processam as relações entre profissionais de comunicação que atuam em uma mesma área.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

As organizações tem se preocupado cada vez mais em tornar claro e eficaz seu relacionamento com seus públicos. Não é mais suficiente dizer o que se quer, e nem o que se faz, mas tornou-se essencial questionar qual a intenção e os interesses dos públicos alvos no desenvolvimento organizacional. Para que isto se concretize, as



organizações passaram a adotar novas posturas e a traçar estratégias visando atingir esse fim.

A comunicação aparecia no cenário organizacional como parte do processo mecânico de produção, cuja função – que em alguns casos era única – era a de simples repasse de informação. Este modelo de comunicação unilateral consistia na transferência de informação, onde tinham três elementos principais: o emissor, a mensagem e o receptor. O emissor codificava a mensagem e a transmitia para o receptor, que por sua vez a recebia e a decodificava segundo seus conhecimentos empíricos.

Cleusa Scroferneker⁵, ao fazer um estudo sobre as Perspectivas Teóricas da Comunicação Organizacional nos apresenta teorias de diversos autores, que serão citados a seguir. Para melhor compreensão, decidimos agrupar as teorias e modelos estudados em três grandes conglomerados: a) Modelo Mecanicista, b) Modelo Subjetivo e c) Modelo Crítico e de Dominação.

O primeiro modelo é assim por nós denominado, pois se trata de um período onde a comunicação é instrumento de concretização de metas e objetivos. Este modelo foi construído a partir das seguintes perspectivas: Modelo tradicional (Daniels, Spiker e Papa); Teoria da Comunicação Organizacional como transferência de informação (Goodall Jr e Eisenberg) e Teoria Moderna ou Empírica (Lite) (SCROFERNEKER, 2010, p.1-3).

Ao citar Daniels, Spiker e Papa, a autora apresenta a seguinte consideração:

A comunicação organizacional nessa perspectiva é tida como uma atividade cujo comportamento pode ser medido, padronizado e classificado. Há uma relação entre processo organizacional e eficiência organizacional. [...] ao considerar a organização como máquina (visão mecanicista) a comunicação organizacional é tida como uma engrenagem, um processo mecânico. (SCROFERNEKER, 2010, p.1).

A comunicação neste modelo ainda não é tida como organizacional, mas sim como elemento constituinte da organização. Ela é dependente das necessidades do sistema organizacional. A este primeiro momento adequamos a Teoria Moderna ou Empírica que “tem os seus objetivos voltados para a medição e controle” (SCROFERNEKER, 2010, p. 3).

Os modelos mecanicistas quando aplicados à comunicação humana e social, tendem a apresentar a comunicação como um fenômeno neutro, sem intencionalidade manifesta, exceto a de transmitir fielmente uma mensagem e

⁵ Doutora em Ciências da Comunicação – Escola de Comunicação e Artes/Universidade de São Paulo – ECA/USP e Professora Titular – Faculdade de Comunicação Social – FAMECOS e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação – PPGCOM da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS.



sem uma relação evidente com a estrutura social na qual o processo se desenvolve. (SCHULER, 2004, p.12).

O Modelo Subjetivo compreende a etapa onde se percebe a necessidade de um *feedback* do receptor. Construimos este modelo segundo: o Modelo Interpretativo (Daniels, Spiker e Papa); a Teoria da Comunicação Organizacional como processo transacional (Goodall Jr e Eisnberg) e Doutrina Retórica Tradicional e Teoria Naturalista (Lite) (SCROFERNEKER, 2010, p. 1-3).

A comunicação nas organizações passa a ter uma subjetividade maior. Ela começa a ser percebida como dinâmica, onde os indivíduos constituintes do processo comunicacional passam a trocar significados subjetivos. Este modelo difere do modelo anterior, pois o receptor passar a decodificar o significado da mensagem, não sendo mais passivo ao ato de receber informações.

Sob este novo cenário, as organizações são vistas como espaços de negociação, de construção social. Os indivíduos passam a manter relações mais próximas e a construir historicamente os processos da organização como um todo, “isto é, a realidade organizacional é socialmente construída através da comunicação”. A comunicação organizacional tem seu princípio de identidade sendo gerado. “A maneira de ser de uma organização pode ser interpretada pelas formas que ali são desenvolvidas” (SCROFERNEKER, 2010, p. 1-4).

O terceiro e último modelo apresentado é o Modelo Crítico e de Dominação. Este modelo trata dos interesses existentes por trás dos usuários da comunicação organizacional. Foi formulado com base nos modelos: Modelo Crítico (Daniels, Spiker e Papa); Teoria da Comunicação Organizacional como estratégia de controle, Teoria da Comunicação Organizacional como equilíbrio entre criatividade e constringimento/coação/sujeição e Teoria da Comunicação Organizacional como espaço de diálogo (Goodall Jr e Eisnberg) e Teoria Crítica (Lite) (SCROFERNEKER, 2010, p. 1-5).

A comunicação é trabalhada como instrumento de dominação e opressão social. Goodall Jr. e Eisnberg, (1997 *apud* SCROFERNEKER, 2010, p. 2-3), sugerem a existência de “comunicadores independentes”, onde estes trabalham para controlar seu próprio ambiente e que os significados existem apenas nas mentes das pessoas.

A relação entre indivíduo e sociedade passa a ser regida por um diálogo decisivo entre a criatividade e a sujeição. Essa perspectiva traz à tona o potencial do poder interpretativo da comunicação: de um lado temos o que pode ser feito, o



idealizado; de outro temos o que deve ser feito, o executável. Essa tenuidade entre criatividade e sujeição cria um diálogo onde a comunicação torna-se equilibrada, visto que os indivíduos participantes têm a liberdade de falar e de serem ouvidos.

No campo organizacional o Modelo Crítico e de Dominação tem como característica o fato de que são os interesses organizacionais – determinados pela minoria – que influenciam e controlam as ações dos seus públicos de interesse direto (e indireto). Dessa forma, limita-se a livre construção da cultura, onde se tem que a liberdade sugerida no modelo subjetivo passa a ser controlada quase que inconscientemente pela cúpula organizacional. Isso se dá de maneira tão sutil que aqueles que não se enquadram à cultura organizacional se afastam daquele ambiente por não conseguirem manter relações e, conseqüentemente, se adequar.

Lite (1997 *apud* SCROFERNEKER, 2010, p. 3-4), ao fazer seus estudos teóricos sobre comunicação organizacional, nos ajuda a compreender cronologicamente os modelos apresentados. Ele toma como base dois grandes períodos: de 1900-1970 e de 1970 aos dias atuais. É no primeiro período que se insere o conglomerado composto do Modelo Mecanicista. Nos anos de transição, entre os dois períodos de referência adotados por Lite, é que temos o conglomerado do Modelo Subjetivo. Em seguida, temos a construção do conglomerado do Modelo Crítico e de Dominação, que perdura até os dias atuais. KUNSCH (1997, p.64) nos ajuda a entender melhor essa cronologia, quando nos fala que:

As mudanças ocorridas, mundialmente, com o fim da Guerra Fria, em 1989, e com o surgimento do fenômeno da globalização alteraram por completo seu comportamento institucional (das empresas), passando a comunicação a ser uma área estratégica indispensável para ajudá-las a enxergar e detectar as oportunidades e também as ameaças do macroambiente.

Conhecer a trajetória teórica da comunicação organizacional nos ajuda a entender as mudanças ocorridas nas organizações, com o passar dos tempos. No ambiente que compreende o Modelo Crítico e de Dominação, temos o surgimento da Comunicação Integrada. É neste período que surge a necessidade de se expor e de trabalhar em prol da construção de uma identidade coletiva favorável.

O desenvolvimento dos meios de comunicação de massa e das indústrias das comunicações influenciou no comportamento das empresas, que se viram compelidas a prestar mais informações aos seus públicos. (KUNSCH, 1997, p. 56).

Segundo Goldhaber, autor consagrado desta área de estudo, a comunicação organizacional é tida como um processo dinâmico de relações entre a organização e o



meio ambiente e as relações construídas dentro de seu próprio espaço social interno. “A comunicação organizacional pode ser vista como um fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes”. (GOLDHABER, 1984 *apud* KUNSCH, 1997, p. 68)

Kreeps nos apresenta que a comunicação organizacional é o meio pelo qual os membros de uma organização conseguem informações pertinentes sobre seu ambiente de trabalho.

A comunicação ajuda os membros da organização, tornando-os capazes de discutirem experiências organizacionais críticas e desenvolverem informações relevantes que desmitificam atividades organizacionais e mudança organizacional. (KREEPS, 1990 *apud* KUNSCH, 1997, p. 68)

Os estudos dos autores são importantes para compreendermos como a comunicação organizacional é percebida e ocorre na prática. Ambos estão certos e se complementam. Um trata as relações entre empresa e meio ambiente, o outro nos traz a idéia de que as relações externas dependem também de um relacionamento interno favorável. Temos aí a construção de uma premissa: a comunicação organizacional é toda e qualquer relação social mantida entre públicos diretos ou indiretos, visando a construção de uma identidade coletiva, onde os membros possam identificar-se com as causas organizacionais como elemento de identidade singular.

Certo dessa premissa apresentada tem-se a necessidade de uma boa administração para essas relações entre empresa-públicos-veículos de comunicação dirigida. Os departamentos de comunicação (também chamados de assessorias de comunicação, de departamentos de relações institucionais, entre outros) passam a trabalhar com uma diversidade de profissionais ligados à área da comunicação de forma multidisciplinar, surge assim, a Comunicação Integrada.

COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Margarida Kunsch, considerada referência nos estudos de Comunicação Integrada no Brasil, atrela o conceito dessa nova forma de comunicação à sinergia das subáreas da organização, numa espécie de ação conjugada de cada atividade que os mesmos realizam, mas sem desmerecer suas especificidades. Ela ratifica que

Ela [a comunicação integrada] 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 diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações. (KUNSCH, 1997, p. 115)



Em contrapartida, TORQUATO, ao falar do “mito da felicidade”, explica que a idéia de comunicação, organização e produtos perfeitos inexistem; e que as empresas são células fundamentais da sociedade, tornando-se, pois, interdependentes. Não obstante, o autor ressalta a importância dos canais e formas de comunicação na tentativa de levar a mensagem da empresa “de maneira clara e sem distorções a grupos, organizações, profissionais e entidades geradoras de pressão” (TORQUATO, 1986, p. 163).

Dessa forma, há que se pensar em como sintonizar a discurso da organização com as práticas realizadas por seus públicos ou grupos, já que estes, cada vez mais, emitem um juízo de valor a respeito do que consomem (compulsivamente!); influenciando fortemente na melhora ou mudança do que está sendo ofertado.

Para os que lidam diretamente com a comunicação, essa não é uma tarefa tão simples assim. Demanda pesquisa, planejamento, estratégias de identificação e aproximação entre a organização e seus grupos, em suma, uma série de atividades. Nesse contexto, afirma TORQUATO (1986, p. 162) que

Vivemos também num mundo em que já não se acredita que os fenômenos sociais e a maneira de viver sejam regidos apenas pela economia – como por muito tempo se acreditou. Portanto, uma nova relação de ordens passa a existir [...]. Passamos a viver num mundo solidário, onde a palavra crescimento econômico deu lugar a palavra desenvolvimento.

A problemática é: se a comunicação integrada, que possibilita todas as atividades supracitadas serem melhor e mais eficazmente realizadas, , na verdade, se vale de uma aparência enganadora (por causa da disputa por poder e reconhecimento, pela multifuncionalidade ou falta de senso coletivo); por que ainda se insiste em usá-la como paradigma?

O MITO DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Imaginemos a seguinte situação: você começa a trabalhar em um Departamento de Comunicação cujos profissionais desse setor são especializados em áreas distintas. Um dos objetivos acordados é a prática da comunicação integrada.

No decorrer dos dias você percebe que o conceito proposto (de comunicação integrada) não foi desenvolvido. Como você chegou a essa conclusão e por que isso aconteceu? Talvez pelo fato de cada um dos profissionais limitarem-se apenas a tarefa que lhe competia, sem buscar interagir com as outras áreas no ambiente de trabalho ou



por considerarem-se auto-suficientes. Cada um afirma que pode fazer de tudo um pouco, refutando qualquer auxílio.

Concordamos com a visão de Wilson BUENO (2005, p. 97-98) quando ele fala que a comunicação integrada

Significa não apenas que as atividades de comunicação estão articuladas, mas que elas se integram ao processo de gestão, de planejamento, de marketing e que obedecem a uma política e diretrizes comuns. [...] A realidade que estamos assistindo é bem outra: uma disputa intensa entre áreas e profissionais, eivada de equívocos e preconceitos, um embate ruidoso de egos e uma ausência total de espírito crítico [...].

No exemplo citado acima, especializações distintas e realização de atividades diferentes, não devem impedir uma interação entre os profissionais ou seus afazeres. O profissional que o mercado procura é proativo, multifuncional e preparado para pensar (e agir) em conjunto.

O mercado e, principalmente, os públicos são muito heterogêneos e hoje o acesso às informações é muito maior. Isso torna necessário que o profissional de comunicação, além de suas características específicas, busque uma formação que englobe conhecimentos mais abrangentes de todas as atividades e ferramentas disponíveis, exigidas pelo mercado profissional. Diante de toda essa transformação, é preciso que, acima de tudo, o profissional de comunicação saiba que é também um administrador de negócios, uma vez que sua atuação depende da imagem corporativa e institucional da empresa. (KUNSCH, 1997, p.98).

Entretanto, a influência do modo de produção capitalista pode interferir na construção dessas relações, pois a comunicação (dentro da organização) é um reflexo da cultura que possui, e, como tal, é desenvolvida por meio da disposição humana.

Roberto Vieira trabalha em seu livro *Comunicação Organizacional* a idéia de que o relações públicas é o “Consultor da Comunicação Organizacional” e/ou “gerenciador da Comunicação Organizacional”, tendo em vista que os “Relações Públicas [...] conhecem o negócio e sabem qual a missão, a visão e as crenças e as políticas da empresa, possibilitando comunicação mais eficaz por estarem envolvidos nos processo organizacionais”. (VIEIRA, 2004, p.26-40).

De acordo com as funções, ele está correto. As relações públicas abrangem funções e atividades características de gestor. Entretanto, deve-se tomar cuidado ao se afirmar isso com veemência, sem levar em conta o contexto em que o autor fala. Cabe ao docente orientar o discente nessa leitura para que não haja equívocos.

Alguns docentes das escolas de comunicação não explicam para os futuros profissionais como se dá o processo de competitividade (e exigência) do mercado, talvez pelo próprio desconhecimento sobre a área. Isso mesmo! Alguns docentes vivem



da ação de lecionar e saem do mercado muito cedo, com pouca experiência. Isso faz com que ele repasse para o discente uma carga teórica muito maior, sem perspectivas práticas vivenciadas. Este, por sua vez, acredita que ele (em sua habilitação) é a peça chave da comunicação que toda empresa precisa.

Trazendo essa discussão para as relações públicas, temos que os futuros profissionais sabem bem e como atuar quando forem gestores da comunicação, entretanto não sabem como adentrar no mercado com suas especificidades e diversas funções. KUNSCH (1997, p. 84) nos ajuda a entender isso quando nos fala que

A área de relações públicas não conseguiu enxergar as mudanças do mercado, deixando de assumir sua posição por incompetência e ausência de visão de futuro. Achou que só a lei bastava e não soube posicionar-se como valor econômico, isto é, como contribuidora para o lucro das empresas. E a área de marketing, por exemplo, ocupou esse vazio. Muitos atribuem tal fato à inadequação da formação universitária aos cursos de relações públicas:

- Há um flagrante divórcio entre a escola e a realidade profissional. As necessidades mudaram. O profissional de relações públicas precisa ter uma forte base nas áreas de administração e marketing.
- Não existe integração entre professores e profissionais de relações públicas, com vistas na melhoria do mercado de trabalho.

O mito da comunicação integrada surge dentro da academia. Em tese, a comunicação integrada pode sim ser um processo viável (e o é em alguns lugares). Entretanto, os estudos e os incentivos feitos nesse campo são pequenos, tendo em vista que a rede de relações sociais desenvolvida na academia entre as áreas de estudo da comunicação é deficiente.

Qualquer profissional está apto a ser gestor da comunicação organizacional, não só os relações públicas. Não se desconsidera aqui a importância das funções dessa área, o que buscamos ressaltar e alertar é que

O perfil ideal para o administrador de uma comunicação global, estrategicamente planejada, nas organizações é o de quem: se formou em comunicação e marketing; possui uma visão ampla dos mercados nacional e internacional; conhece áreas de finanças e publicidade; tem espírito empreendedor e noções globais e atualizadas; domina as técnicas de comunicação, tanto as de relações públicas, como as de jornalismo, publicidade e propaganda, entre outras. (KUNSCH, 1997, p. 98)

Tem-se que ter em vista que o profissional nunca deve deixar de focar em sua área, entretanto deve ser generalista para atuar em eventuais situações em outros campos de provável atuação.



CONCLUSÃO

Conhecer como se deu a formação da comunicação organizacional, bem como o surgimento da comunicação integrada é necessário para que se observe e se entenda o âmbito sistemático do processo de comunicação nas empresas. Compreender como se constroem as relações entre áreas afins permite aos profissionais desempenharem um trabalho mais elaborado e entregar resultados mais satisfatórios à organização. Trazendo para o campo da comunicação, apresentou-se a construção do conceito e prática da Comunicação Integrada.

Em nível de Brasil, esta nova área corresponde à intersecção entre áreas específicas da comunicação visando um bem comum ou a entrega de resultados mais completos. Mas, desenvolver trabalhos junto a outras áreas (trabalhos integrados) não é algo restrito só ao campo de trabalho (mercado). No decorrer do texto apresentado neste artigo levantou-se a questão da separação entre área teórica e prática das escolas de comunicação (e quem sabe até de outras áreas).

O princípio base para a construção de um mito é a criação da representação de um estado ideal da realidade; ou até mesmo a construção de uma narrativa (que é reproduzida por muitos) sobre a origem de determinado produto. O “mito da felicidade” defendido por Torquato mostra bem isso: o estado ideal da comunicação organizacional.

Trabalha-se aqui com a construção de outro mito: o da comunicação integrada. Este segue a mesma linha de raciocínio lógico defendido pelo autor supracitado, entretanto com um foco na formação educacional como causa principal para a frustração da realização do estado ideal de trabalho no campo da comunicação organizacional. Apresentou-se aqui como primeiro fator a contribuir para a formação deste mito o distanciamento entre necessidades do mercado e práticas acadêmicas.

É na academia que surgem as rivalidades entre as áreas da comunicação. Primeiro porque as áreas da comunicação vêm ganhando cada vez mais especificidades (marketing, relações públicas, rádio/TV, jornalismo, mídias digitais, entre outros), segundo porque paira entre as habilitações que “esta” é mais importante que “aquela”, ou que “esta” pode ser auto-suficiente em relação “àquela”. Enfim, a carência de estudos focados nas relações entre as diversas habilitações compromete o entendimento e diferenciação de determinados conceitos por parte dos discentes e docentes, que, por sua



vez, agravam esse quadro crítico de rivalidade entre as áreas. Eis o cenário perfeito para a construção de um mito: o mito da comunicação integrada.

Na efervescência das disputas que passam a ser travadas (desde a academia), os profissionais entram no mercado com a visão de que são os gestores da comunicação. Trabalhar com um parceiro e este achar que é seu chefe faz com que o clima dentro dos departamentos integrados de comunicação fique tenso (quando não, inabitável). Busca-se enfatizar que qualquer profissional (graduado em comunicação) pode ser gestor da comunicação organizacional (departamento de relações institucionais, ou demais nomenclaturas), para isso ele tem que ter ciência (e acima de tudo) demonstrar plena competência para assumir o cargo.



REFERÊNCIAS

SHULER, Maria. (Coord.) **Comunicação estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

TORQUATO DO REGO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Perspectivas teóricas da comunicação organizacional**. Abr. 2010. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/alaic/boletin11/cleusa.htm>

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial no Brasil**: uma leitura crítica. São Paulo: All Print Editora, 2005.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação organizacional**: gestão de relações públicas. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.