

A Comunicação na Construção dos Processos Estratégicos Organizacionais - Daniela Modolo Ribeiro de Gouvea; Marlene Marchiori; Marcielly Cristina Moresco

Resumo

Entendida como uma atividade social, a comunicação no meio organizacional se caracteriza por ser um processo cíclico onde não se enxerga começo meio e fim. A comunicação revela, sobretudo, a interação social entre os indivíduos na organização compartilhando assim sentidos e significados de suas ações. Dessa forma, a comunicação é interpretada como formativa com o intuito de fazer com que os indivíduos criem sua própria realidade organizacional. Com essa visão holística da comunicação esse estudo, por meio da metodologia qualitativa e quantitativa, discute, à título de conclusão, que nas organizações pesquisadas a comunicação possui o intuito de fortalecer a imagem institucional a fim de manter uma rede de relacionamentos benéfica e duradoura com seus *stakeholders*.

Palavras-chave: Comunicação estratégica; Práticas Estratégicas; e Organizações.

Corpo do trabalho

Uma organização só é possível existir por meio da comunicação (BERLO, 2003), isto é, apenas resiste ao atual contexto com diálogo e interação entre os indivíduos que a compõe. Para Putnam et. al (1999) apud Marchiori (2008) a comunicação é entendida como formativa, ou seja, ela cria e

representa o processo de se organizar por meio dos indivíduos.

A abordagem da comunicação centra-se em duas macroperspectivas. A informacionalⁱ (SHANON; WEAVER, 1949) e a relacionalⁱⁱ (FRANÇA, 2002). A primeira, de mão única, instrumentalizada, de processos que informam. A segunda tem como base as trocas, a construção de significação, o compartilhamento de sentidos. Assim, pode-se compreender a comunicação como diálogo, troca de ideias (KUNSCH, 2003), controvérsia e compartilhamento (VIEIRA, 2004).

O fato é que as realidades comunicacionais vivenciadas no contexto organizacional produzem interação entre organização e indivíduos. E “isso significa ampliar o olhar das organizações para a questão comunicacional, priorizando-a como inerente aos seus processos” (OLIVEIRA et al., 2012, p. 13).

Dessa forma, a organização obtém resultados eficazes e excelentes quando a área da comunicação é utilizada para auxiliar a alta gestão nas tomadas de decisões fazendo com que suas atividades sejam realizadas de forma estratégica e integrada.

Nesse sentido, a gestão desses relacionamentos necessita de processos de comunicação estratégica, os quais ao fomentarem proximidade, reciprocidade, oportunizam o desenvolvimento de relações efetivas, prósperas e duradouras entre públicos e organização.

Sendo assim, o artigo objetiva apresentar a comunicação nos processos estratégicos e suas principais contribuições buscando entender como as práticas da comunicação estratégica constroem uma nova realidade.

Comunicação Estratégica

As organizações brasileiras adotaram a prática estratégica da comunicação no início na década de 80, com políticas de “portas abertas” e atividades voltadas para o público interno e externo (PESSOA, 2003). Além disso, os ambientes complexos e

turbulentos trouxeram a necessidade da comunicação estratégica para as organizações relacionarem-se com públicos cada vez mais exigentes e numerosos.

A comunicação estratégica é resultado de um processo de pensamento estratégico dos profissionais de comunicação (STEYN, 2004). Para González (2001), ela é desempenhada como uma forma de intencionalidade consciente e orientada para supervisionar os processos de comunicação e alcançar resultados propostos e significativos, isto é, para orientar a implementação dos objetivos traçados inicialmente.

Neste artigo ela é vista sob a perspectiva de Steyn e a de D'Aprix. A primeira define comunicação estratégica como uma comunicação que é totalmente alinhada e integrada com as estratégias da organização (STEYN, 2004). Já a segunda perspectiva, considera a comunicação estratégica sendo um projeto estratégico e deliberado para interpretar a visão, os valores, os objetivos e a imagem da organização (D'APRUX, 1996). Essas definições retratam a comunicação estratégica como presente e atuante de forma contínua na realidade organizacional, que vivencia as estratégias organizacionais.

Entendendo a comunicação como parte integrante na formulação das estratégias, Ind (1997) citado por OLIVER (2007) salienta que

“as estratégias de comunicação devem sempre começar a partir da necessidade de ter especificamente e idealmente objetivos de comunicação quantificáveis. O alvo deve ser alcançar um posicionamento específico que irá transcender objetivos para diferentes públicos” (IND, 1997 apud OLIVER, 2007, p. 16, tradução livre).

Para a autora, as estratégias de comunicação são consideradas como ‘estratégias emergentes’ (MINTZBERG, 1998) ao invés de deliberadas, já que os objetivos da comunicação surgem por meio do processo de identificação de questões estratégicas e suas implicações para os públicos de interesse – *stakeholders*.

A formação da estratégia da comunicação no pensamento estratégico e no planejamento estratégico é entendida como “um processo comunicativo contínuo entre atores nos mais diferentes níveis organizacionais em um relacionamento recíproco entre texto e a fala” (SPEE; JARZABKOWSKI, 2008, apud REIS et al., 2010, p. 167). Nesse contexto, as práticas estratégicas se apresentam como subsídios de relações públicas que propiciam o processo de troca de informações e aperfeiçoa a manutenção de relações mais dinâmicas e mais interativas com o ambiente.

Marchiori (2008) revela que, para o processo de comunicação ser estratégico, é preciso que ele oportunize uma mudança, um novo comportamento e não simplesmente informe sobre os acontecimentos da organização. Infere-se a partir dessa abordagem a comunicação interacional na sua essência. Dessa forma, a comunicação estratégica pode motivar os processos interativos, o que significa cooperar, participar, tornar comum as discussões, as tomadas de decisões. Assim, a comunicação estratégica constrói significados, aumenta a confiança, cria a reputação e gerencia as relações simbólicas com os stakeholders, garantindo assim, o suporte para o crescimento organizacional e a liberdade para atuar (GRUNIG et al., 2002; ZERFASS, 2004; ZERFASS, 2007).

Para Steyn (2004), a comunicação estratégica também pode expressar um anseio em maximizar valor para os acionistas, satisfazer *stakeholders*. A comunicação estratégica é o pensamento, a lógica por trás ações dos indivíduos - determinar o que deve ser comunicada ao invés de como deve ser comunicada.

É possível entender, portanto, que as estratégias resultam de interações diárias e processos discursivos entre os indivíduos. Sendo assim, a comunicação e a estratégia são intrinsecamente ligadas (REIS et al., 2010). Esse entendimento possibilita deixar de perceber a comunicação como um mero instrumento que ocorre após a sistematização das estratégias, uma vez que, é constituinte do próprio processo estratégico.

Porém, vale ressaltar, que a comunicação ainda é compreendida, sob uma visão tradicional, como uma ferramenta para produzir e divulgar informação após as tomadas de decisões estratégicas (REIS et al., 2010). Nesse campo surgem as abordagens das práticas táticas e estratégicas, que com suas diferenças, são dependentes uma da outra, para que a comunicação seja um processo estratégico nos contextos organizacionais. Apresenta-se a seguir as práticas táticas e na seqüência as estratégicas.

Práticas Táticas

De acordo com Moss; Warnaby (1998), a participação da comunicação e das relações públicas no processo estratégico ainda é considerada uma função tática, ao invés de concentrar na identificação e interpretação de questões importantes para a formulação da estratégia.

Para Smith (2005), os gestores táticos tomam decisões diárias em questões tidas como práticas e específicas. Portanto, as práticas táticas decompõem os objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico e as executa.

Dozier (1992) explana que as decisões estratégicas em relações públicas são tomadas em nível gerencial e o nível técnico apenas executa-as. No entanto, Hallahan (et al., 2007) e Quinn (1978) argumentam que o próprio conceito de estratégia emergente de Mintzberg rejeita essa noção, quando na verdade é

o sucesso das práticas táticas que contribui para que as tomadas de decisões estratégicas sejam eficientes.

No nível tático, as estratégias são traduzidas em ações. Para isso, são estabelecidos objetivos a curto prazo e táticas de execução para contribuir com os negócios (STEYN, 2004). Essas táticas são necessárias, pois gerenciam o nível operacional da organização, dando maior ênfase na produtividade e no alcance dos resultados.

Observa-se que as transformações e evoluções institucionais acontecem com maior dinamicidade uma vez que, os planos táticos são acompanhados e modificados com maior frequência se comparado com o plano estratégico, propiciando um maior compartilhamento de conhecimento e experiências.

As estratégias e táticas evidenciam as maneiras pelas quais práticas sociais envolvem relações de interesses convergentes e divergentes em relação a distintas inserções contextuais de diferentes sujeitos (CERTEAU, 1994).

As organizações são pensadas, portanto, como conjuntos de práticas nos quais seus indivíduos estão rotineiramente engajados na manutenção ou reestruturação dos sistemas de relações sociais nas quais estão coletivamente envolvidos (REED, 1985). Nessa visão, as práticas sociais estão sempre nas estratégias e táticas cotidianas dos sujeitos (CERTEAU, 1994).

Práticas Estratégicas

Colin White (2004) reconhece o papel central que a comunicação desempenha, entre outros fatores, nas relações com seus *stakeholders* no processo estratégico. Esse desempenho estratégico sugere que a gestão de uma organização necessita assumir a responsabilidade de gerenciar estrategicamente o relacionamento com seus públicos de interesse (FREEMAN, 1984 apud STEYN, 2004).

Portanto, exercer a função estratégica significa posicionar a organização perante seus públicos, corroborando a missão, os valores, a identidade, a reputação e a imagem da organização (KUNTSCH, 2006).

Logo, quando os estrategistas respondem aos problemas ou desafios organizacionais estão, de certa forma, colaborando para que a organização atinja seus objetivos, solucione seus problemas e ajuste as expectativas dos *stakeholders* em caminhos mutuamente benéficos (SMITH, 2005). Nesse sentido, a comunicação e as relações públicas estratégicas pensam e agem em prol da organização a qual representam.

Oliver (2007) ressalta ainda, que a estratégia pode ocorrer em níveis diferentes – como as empresas que são divididas em unidades de negócio ou mesmo as repartições públicas, nas quais as tomadas de decisões e o “fazer estratégia” acontecem em níveis distintos. A contribuição da comunicação na criação de estratégias não reside apenas nas estratégias financeiras ou de negócio, mas está orientada para a gestão dos relacionamentos com os *stakeholders* (STEYN, 2004).

Em suma, a interação entre práticas estratégicas e táticas de comunicação analisadas nesse artigo reflete como se dá o conhecimento da comunicação na vida cotidiana dos indivíduos em ambientes organizacionais, contribuindo, dessa maneira, principalmente para o estudo da prática social.

Metodologia

O universo pesquisado nesse estudo quantitativo foi constituído pelas 500 maiores empresas do Brasil, listadas pela ordem decrescente de vendas em 2009. Essa seleção intencional foi realizada pela Revista EXAME, que calcula o montante de vendas no ano de 2009.

Esta pesquisa focou especificamente os gestores de comunicação, com intenção censitária, ou seja, todas as empresas

foram convidadas a participar. A razão da escolha dos profissionais para participar da pesquisa baseou-se pelo conhecimento particular e nas habilidades que possuem para as tomadas de decisões e por serem capazes de responder às perguntas propostas no questionário.

Para o levantamento e análise de dados estatísticos, foi proposto o uso de questionários, observando-se até 5% de margem de erro e 95% de nível de confiança. Esta pesquisa foi realizada de forma criteriosa, sem identificação dos participantes.

Posteriormente a esta pesquisa, e após considerar os resultados quantitativos e o interesse em aprofundar o tema, o grupo entendeu a necessidade de uma investigação maior edesenvolveu uma pesquisa qualitativa, que atualmente possui um importante papel no campo dos estudos organizacionais (DOWNEY; IRELAND, 1979), por sua capacidade de revelar uma riqueza maior de dados.

Para tanto, utilizou-se como técnica de pesquisa a entrevista semiestruturada e individual que possibilita “estudar questões difíceis de quantificar, como sentimentos, motivações, crenças e atitudes individuais” (GOLDENBERG, 1999, p. 63).

Além disso, o uso concomitante desses dois métodos possibilita incorporar variáveis específicas advindas das entrevistas e usadas no questionário com a visão global do fenômeno (NEVES, 1996).

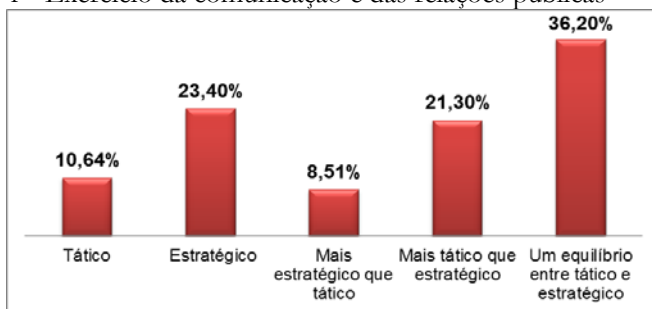
Optou-se, então, para a realização dessa pesquisa a organização Odebrecht, líder no setor de construção civil, e considerada a maior construtora da América Latina e a mineradora Vale S.A., que pelo seu grande destaque e suas ações de comunicação e com seu amplo poder de economia e presença no mercado é considerada a segunda maior mineradora do mundo. Após essa análise foi realizada uma discussão dos resultados finais com as observações dos pesquisadores.

Análise

Nota-se com base na pesquisa realizada que dentre as organizações respondentes 36,20% delas consideram as práticas de comunicação e relações públicas como um equilíbrio em que as práticas permeiam tanto o âmbito estratégico (onde a comunicação é posicionada de uma forma holística na organização permeando-a por completo) quanto tático em que suas práticas são tidas como operacionalizadas com caráter departamental. Segue o gráfico da pesquisa:

No que se refere às práticas da comunicação nos contextos organizacionais, observa-se, por meio dos estudos quantitativos, que há um equilíbrio nas atividades táticas e estratégicas. Nesse caso, entende-se que a estratégia demonstra a importância e a contribuição do nível tático que concretiza a comunicação em todos os níveis (HALLAHAN et al., 2007).

Gráfico 1 - Exercício da comunicação e das relações públicas

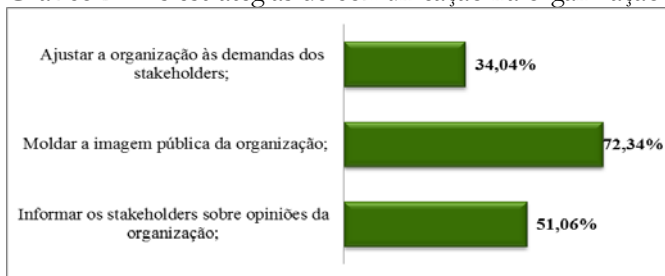


Fonte: Dados da Pesquisa.

A pesquisa quantitativa demonstra que 72,43% das organizações pesquisadas consideram as estratégias de comunicação com o intuito de moldar a imagem pública da organização.

Entende-se aqui imagem como sendo “um conjunto de percepções e representações da realidade organizacional pelo seu público externo.” (ALMEIDA,2008).Tal resultado se dá pela preocupação constante das organizações atuais inseridas em um contexto altamente tendencioso à mudanças bruscas e dinâmicas a se posicionarem perante seus públicos de uma maneira harmoniosa e saudável efetivando uma rede de relacionamentos benéfica e duradoura.

Gráfico 2 - As estratégias de comunicação na organização



Fonte: Dados da Pesquisa.

A pesquisa qualitativa realizada com duas organizações pioneiras em tendências de comunicação corporativa no Brasil, Odebrecht com o diretor de comunicação Márcio Polidoro e Vale S.A com seu atual diretor de comunicação Paulo Henrique Soares. São assim consideradas uma vez que realizam práticas bem sucedidas nas estratégias de comunicação e as novas demandas enfrentadas pelas multinacionais.

A Odebrecht, líder no setor de construção civil, e considerada a maior construtora da América Latina. Está presente em mais de 23 países, possui uma notória participação no mercado e suas principais estratégias de comunicação visam fortalecer sua imagem junto a seus diferentes públicos. Já a Vale S.A., que pelo seu grande destaque e suas ações de comunicação

sempre alinhadas com o planejamento estratégico organizacional e com seu amplo poder de economia e presença no mercado é considerada a segunda maior mineradora do mundo.

A ação empresarial na Odebrecht para Márcio Polidoro é considerada *“um ato de comunicação permanente”*. Pode-se perceber que na organização a comunicação é entendida como sistema vivo em que depende de suas inter-relações e relações entre os indivíduos para se manter viva.

Ademais, na organização a comunicação é utilizada como promotora de diálogos abertos e claros o que a torna diferenciada e inovadora no mercado. Essa análise se faz na afirmação a seguir do entrevistado: - *“[...] nós trabalhamos a comunicação como o meio para a preservação permanente de diálogos abertos, claros, fluídos, verdadeiros, transparentes com essa multiplicidade de interlocutores”*.

Observa-se que assim que as organizações modernas são constituídas por práticas sociais vistas no diálogo as quais viabiliza o processo de comunicação (WENGER, 2001). Com a prática efetiva do diálogo nas organizações é possível ampliar os relacionamentos, criando um ambiente comunicacional em constante desenvolvimento. Também foi possível identificar componentes comunicacionais ligados ao paradigma interpretativo, sobretudo na análise da comunicação.

Nessa direção, é possível compreender a comunicação estratégica na Odebrecht mediante uma analogia ao funcionamento do corpo humano. A comunicação como parte constituinte da sobrevivência da organização é como a corrente sanguínea que bomba o oxigênio (público) e sangue (interação entre os interlocutores/públicos) para todo o corpo humano (organização como um sistema vivo).

Essa comparação é ilustrada pela fala do diretor: - *“Porque a organização empresarial é uma organização social, é um sistema, é um sistema vivo. E, os sistemas vivos não sobrevivem se eles não se interagirem, né? É que nem o corpo humano [...]. O oxigênio é a quem a organização serve: os públicos. É resposta que eu obtenho dos públicos com*

quem eu interajo cotidianamente que fazem com que o meu corpo sobreviva. Porque se eu interromper essa comunicação e, se eu não tiver um oxigênio vindo do meu consumidor, do meu cliente, [...] aí eu morro”.

Essa analogia é estudada recorrendo-se ao *Estrategar* - um conjunto de ações neurofisiológicas e mentais, geradas para que o ser humano crie e aplique uma estratégia. Nessa teoria a estratégia é entendida como um fenômeno biológico evolutivo que aprova a estratégia como uma capacidade humana (PÉREZ, 2005), em outras palavras, não vislumbra a estratégia sem as pessoas.

O que se pode compreender desse depoimento é que, na Odebrecht a comunicação é estratégica, capaz de promover a cooperação, novas descobertas e transformações mediante as relações interpessoais e intergrupais que se manifestam nos seus ambientes, tornando possível a construção de uma prática social, que resulta em ações comunicacionais cada vez mais estratégicas e, menos operacionalizadas.

A comunicação pode ser entendida como elemento da organização (DEETZ, 1994; PUTNAM, 2009), isto é, a própria organização passa a significar um processo comunicacional. Da mesma forma, os relacionamentos interpessoais devem ser vivenciados na organização, dando vitalidade para o ambiente organizacional e promovendo um ambiente amplamente propício ao diálogo.

NaVale entrevistado Paulo Henrique Soares, diretor de comunicação, acredita que *“a comunicação, dentro da Vale, é vista como uma posição estratégica. A organização, como um todo, sua liderança e seus empregados sabem do poder, sabem da importância e da contribuição que a comunicação tem para o negócio”*. Ela tem como intuito de contribuir com as melhorias da organização, de reputação e de reconhecimento.

Entende-se que a comunicação como processo não é percebida como instrumental, como apenas um conjunto de ações padronizadas na disseminação da estratégia, ela transcende essa perspectiva, uma vez que tem como objetivo tornar-se

estratégica: - “*comunicação ela não pode ser uma comunicação meramente só pra comunicar [...], mas essa relação da comunicação é total e a comunicação ela só é estratégica se ela está baseada e a serviço da estratégia da organização*”.

Ressalta-se o posicionamento institucional que a Vale adquiriu em 2002, quando a comunicação voltou-se para a construção e a manutenção da reputação da organização, visando o reconhecimento da marca e o fortalecimento dos relacionamentos. A mútua dependência da comunicação e estratégia e a comunicação relacional para a condução dos negócios na Vale possui como característica a construção e transformação da realidade organizacional.

Dessa forma esses estudos revelam que a comunicação não é mais vista somente sob a perspectiva informacional e operacional, como um instrumento, voltada para a disseminação de mensagens ela é vista em uma perspectiva relacional onde os indivíduos participam e constroem os seus processos comunicacionais. As organizações que acreditam nessa visão e vão além, ou seja praticam-na, tornam seus ambientes com movimento contínuo e dinâmico, onde um processo constrói o próximo, criando e fortalecendo a sua própria identidade. Com isso, a comunicação se revela uma prática estratégica, possibilitando a construção de processos interativos, que, por sua vez, propicia o diálogo nas organizações. Entretanto, a comunicação só se valida como uma prática estratégica se for considerada como um processo: sem começo, meio e fim.

Considerações finais

A sobrevivência das organizações no mercado depende, principalmente, da habilidade dos indivíduos de pensar estrategicamente e da competência de planos estratégicos bem definidos e alinhados com a missão, visão, valores e objetivos, de

modo que a organização como um todo atue de modo sinérgico e a comunicação integrada atue nesse processo estratégico.

O relacionamento existente entre os indivíduos nas organizações faz da comunicação fundamental para o desenvolvimento dos processos organizacionais sejam eles refletidos nas práticas táticas quanto estratégicas.

Trabalhar o conceito de comunicação associado à comunicação estratégica, com todo o seu potencial heurístico, implicou uma reflexão instigante referente ao tema em que acredita ser a função estratégica primordial uma vez que o posicionamento hierárquico da comunicação valoriza suas práticas nas organizações analisadas.

Quando o olhar recai sobre a perspectiva interpretativista há a valorização dos relacionamentos humanos presentes no contexto organizacional com o intuito da construção da realidade pelos próprios indivíduos.

Por fim, entende-se que as práticas comunicacionais no contexto apresentado e analisado devem exercer no âmbito organizacional um caráter estratégico a fim de elevar as organizações para um novo patamar uma vez que ela é considerada o seu alicerce. Essa discussão nos leva a conceber a comunicação como um processo estratégico nos contextos organizacionais, o que significa mudar realidades.

Referências

ALMEIDA, Ana Luisa de C. A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos”. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. 2. ed., v. 1. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2008, p. 31-50.

BERLO, David. **O processo de comunicação**: introdução à teoria e à prática. São Paulo: M. Fontes, 2003.

BOTAN, Carl; HAZLETON, Vicent.(Org.).**Public Relations Theory II**. 4th ed. Nova Jersey: Laurence Erlbaum Associates, Publishers, 2006.

BOTAN, Carl. Grand Strategy, Strategy and Tactic in Public Relations. In: BOTAN, Carl; HAZLETON, Vicent (Org.). **Public Relations Theory II**. 4th ed. Nova Jersey: Laurence Erlbaum Associates, Publishers, 2006.

CERTEAU, Michel de. **A invenção do cotidiano**: artes do fazer. Petrópolis/RJ: Vozes, 1994.

D'APRIX, Roger. **Communicating for change**: Connecting the workplace with the marketplace. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

DEETZ, S. (Org.). **Communication Yearbook**. Sage, Beverly Hills/CA: Sage, 1994.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

FRANÇA, Fábio. Relações públicas: visão 2000. In: KUNSCH, Margarida. M. K. (Org.). **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FRANÇA, Vera R. V. Paradigmas da Comunicação: conhecer o quê? In: MOTTA, Luiz Gonzaga. et al. (Org.). **Estratégias e Culturas da Comunicação**. Brasília: UnB, 2002. p. 13-29.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar-abr., 1995.

GRUNIG, James. A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. **Revista Comunicação e Sociedade**, São Paulo: Umesp, v. 1, n. 39, 2003.

GRUNIG, Larissa. et al. **Excellent Public Relations and effective organizations: a study of communication management in three countries**. RoutledgeCommunication Series: 2002.

HALLAHAN, Kirk. et al. Defining Strategic Communication. **International Journal of Strategic Communication**, v. 1, n. 1. London: Publisher Routledge, p. 3-35, 2007.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

_____. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. **Unirevista**, Unisinos, v. 1, n. 3, julho, 2006.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar sobre a organização**. 2. ed. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2008.

MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, v. 1, n.3, 2. sem., 1996

OLIVER, Sandra. **Public relations strategy: a managerial approach**. 2ª. ed. London: Kogan Page, 2007.

PESSOA, Sônia. **Comunicação Empresarial, uma ferramenta estratégica**. Biblioteca on-line de Ciências da Comunicação. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/pessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica.pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2012.

PÉREZ, Rafael.A. Estrategar: El fenómeno perdido de la teoría estratégica. In: ENCUESTRO IBEROAMERICANO SOBRE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN, III, 2005, Ciudad de México/México. **Anais...**Disponível em: <http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/estrategar_rafael_alberto_perez.pdf>. Acesso em: 07 out. 2012.

PUTNAM, Linda L. et al. Metaphors of communication and organization. In: CLEGG, S. R. et al. (Org.). **Managing organizations: current issues**. London: Sage, 1999. p. 375-402.

REED, M.**Redirections in organizational analysis**. London: Tavistock, 1985.

REVISTA EXAME. **Maiores e Melhores de 2009**. São Paulo: Editora Abril, p. 113, julho, 2009.

SMITH, Ronald. **Strategic planning for public relations**. 2nd ed. London: Lawrence Erlbaum Associates, 2005.

STEYN, Benita. From strategy to corporate communication strategy: A conceptualization. **Journal of Communication Management**, v. 8, n. 2, p. 168-183, 2004.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação Organizacional:** gestão de Relações Públicas. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

WENGER, Etienne. **Communities of practice: a brief introduction.**2006. Disponível em: <www.ewenger.com/theory/>. Acesso em: 22 mai. 2012.