

Empresas familiares: os desafios de comunicar sua cultura organizacional¹

Taiele SCHWARTZHAUPT²
Flavi Ferreira LISBOA FILHO³

Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS

Resumo

As empresas familiares são um assunto em voga há pouco tempo em pesquisas acadêmicas. Hoje com a profissionalização de cargos nessas empresas, tem-se tido uma atenção especial a esse tipo de organização. Neste sentido, a cultura organizacional é encontrada em todas as organizações, porém nota-se uma especificidade nos hábitos cotidianos das empresas familiares. Dessa maneira tem-se um desafio posto aos profissionais de comunicação em equilibrar o ambiente de trabalho, a família envolvida no ambiente e seus colaboradores. Contribuir para enriquecer a discussão desta temática é a proposta deste texto.

Palavras-chave: empresas familiares; cultura organizacional; comunicação, relações públicas;

Introdução

A comunicação está cada vez mais situada em setores estratégicos das organizações. Para tal, é necessário ter conhecimento e saber lidar com gestores e o principal, entender de relacionamento entre pessoas. Compreender o ambiente organizacional das empresas familiares a partir de um olhar comunicacional é fundamental, pois a comunicação visa um relacionamento mútuo entre organização e públicos, sejam internos ou externos. Da mesma maneira, entendemos que estudar a peculiaridade das empresas familiares, cada vez mais presente nas demandas comunicacionais, principalmente nas práticas de relações públicas é apresentar um diferencial perante o mercado de trabalho, pois como diz Kunsch (1986, p. 44)

Relações públicas, como disciplina acadêmica e atividade profissional, tem como objetos as organizações e seus públicos, instâncias distintas, mas que se relacionam dialeticamente. É com elas que a área trabalha, promovendo e administrando relacionamentos e, muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se para tanto de estratégias e de programas de comunicação de acordo com diferentes situações reais do ambiente social.

¹ Trabalho apresentado no IJ DT Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XV Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Estudante de Graduação 8º semestre do Curso de Comunicação Social - Relações Públicas da UFSM, e-mail: taiele.sh@gmail.com

³ Orientador. Doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação e do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: flavilisboa@gmail.com

As empresas familiares, dentre outras inúmeras no Brasil e no mundo, possuem suas peculiaridades e suas inquietações, pelo fato de algumas darem certo e outras não persistirem por muito tempo no mercado. Segundo Lodi (apud Santos, 2004, p. 8) as empresas familiares são caracterizadas por serem constituídas em dois sistemas institucionais que se interconectam: a família e a empresa. Para ele, o que as caracteriza são os laços familiares, em que pelo menos um ou dois membros da família detêm o capital da empresa e, por conseguinte, faz determinar a sucessão dos cargos. Elas possuem uma cultura organizacional, ou seja, um sistema de crenças, valores e hábitos que traduzem os valores da família, caracterizando-as propriamente como empresas familiares. Esses valores identificados na instituição podem estar explícitos nos materiais formais da organização ou implícitos em suas políticas e ações diárias.

Neste sentido, o objetivo central deste artigo é, a partir de uma revisão bibliográfica, refletir a maneira com que um profissional de relações públicas pode atuar na comunicação e na construção e manutenção do relacionamento entre empresa, família e seu público interno, sabendo que além de elementos organizacionais, estruturais, hierárquicos e administrativos, conta-se com a variável família, que acaba por vezes tendo um peso maior na tomada de decisões.

Empresas familiares e cultura organizacional

A empresa familiar é aquela em que sua hierarquia, planejamento, prioridades e perfis de cada membro estão configurados. Ou seja, “A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada a fatores hereditários e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador” (LODI, apud SANTOS, 2004, p. 15). Geralmente a figura do líder centra-se no fundador da empresa, que é membro da família, influenciando e muitas vezes determinando a cultura organizacional.

Bernhoeft (1987) afirma que uma empresa familiar vai além da formação/sucessão da família com seus membros na administração ou gerência dos negócios, ela apresenta um vínculo emocional entre o fundador e a empresa, e isso muitas vezes torna a profissionalização dos cargos e funções mais difícil. Para ele, algumas variáveis caracterizam em geral as empresas familiares, como por exemplo, capacidade de confiança mútua entre gestor e colaborador, laços afetivos muito aprofundados, que podem dificultar as tomadas de decisões, valorização da antiguidade, causando dificuldade em inovar ou

renovar, exigência de dedicação, pois se subentende que a empresa é um laço familiar e deve ser conservada, alta expectativa de fidelidade e grande dificuldade em separar o lado emocional e afetivo do lado racional e empresarial.

Lanzana e Constanzi (1999) categorizam as empresas familiares em dois grupos, as de pequeno e médio porte, em que o capital é fechado e o controle centralizado; e as de maior porte, cujo capital é mais aberto e a profissionalização da gestão é um elemento fundamental e tido como importante para as empresas. Chua, Christman e Steier (2003, p. 331) apontam que

Para uma empresa se sustentar como familiar no mercado competitivo do século XXI, deve haver uma sinergia e um relacionamento estreito entre a família e a empresa. A empresa precisa ter um desempenho de forma que crie valor para a família e a família precisa criar valor para a empresa. A atuação se torna impossível sem o envolvimento familiar.

É justamente pela cultura organizacional específica que as empresas familiares marcam seus perfis e suas particularidades. De acordo com Fleury (1996), cultura organizacional é uma “[...] rede de concepções, normas e valores, que são tão tomadas por certas que permanecem submersas à vida organizacional”. Ou seja, são hábitos, comportamentos, produção e reprodução de um todo organizacional, como princípios sociais, econômicos e políticos. Essa cultura se dá a partir do processo de integração de um novo colaborador com as suas experiências internas e externas na forma de repassar a ele a maneira tida pela organização como correta de pensar, se comportar e reagir a situações recorrentes ao dia a dia.

Dias (2003), aponta que a cultura organizacional é representada por elementos tangíveis, como o edifício, a divisão das salas e do espaço, tecnologia e instrumentos de trabalho e não tangíveis como as normas, valores, crenças, mitos, histórias, símbolos, linguagens, lendas e rituais. Dessa maneira o autor conceitua a cultura organizacional de uma maneira mais completa, que é a que tomaremos como base. Para ele

[...] a cultura organizacional é um sistema de valores e crenças compartilhados que interage com pessoas, estruturas da organização, processos de tomada de decisões e sistemas de controle de uma empresa para produzir normas de comportamento (de como devem ser feitas as coisas numa organização em particular). (DIAS, 2003, p. 41)

Para Schein (1992) a cultura organizacional está intimamente ligada ao processo de socialização do indivíduo na organização, em que ele aprende a resolver seus problemas na integração com o grupo recebendo o padrão de ideias que são compartilhadas como a maneira correta de pensar, sentir e perceber dentro da organização. Para ele, essa cultura

seria uma espécie de controle social e manipulação dos membros em relação a esses hábitos e comportamentos. Já Freitas (2000) entende a cultura organizacional como um instrumento de poder e um conjunto de representações imaginárias que se constroem nas relações do dia-a-dia organizacional e que se exprimem nos valores, normas, significados e interpretações rumo a uma unidade organizacional, formando uma identidade para reconhecimento da sociedade e de seus membros.

Salientamos que existem várias subculturas dentro da cultura organizacional e elas devem ser observadas. De acordo com Morgan (1996, p. 125)

As características de uma cultura que estão sendo observadas gradualmente se tornarão evidentes à medida que se conheçam os padrões de interação entre os indivíduos, a linguagem que é utilizada, as imagens e temas explorados na conversa; bem como os vários rituais da rotina diária. À medida que se explora o que é racional nos aspectos desta cultura, pode-se quase sempre descobrir que parecem existir explicações históricas para a maneira pela qual as coisas são feitas.

Em geral, organizações maiores apresentam uma cultura que domina as várias subculturas, devido o seu tamanho e variedade de indivíduos. Assim, se a cultura organizacional prevalece sobre as subculturas, tem-se uma forte cultura organizacional, pois todos apesar de suas particularidades sentem-se parte de um todo e fazem parte do todo. Dessa forma, o que se almeja com uma cultura organizacional forte, de acordo com Dias (2003) é o estabelecimento de padrões de comportamento de todos os membros da equipe, em que haja identidade entre eles e identificação para com a organização a qual pertencem, gerando também a diferenciação para com as outras organizações. Por isso, de acordo com o mesmo, é importante que haja harmonia entre a cultura, a estratégia e o estilo administrativo.

Para Dias (2003) a cultura organizacional possui alguns preceitos que se moldam de acordo com os indivíduos e se mantêm durante a existência da organização. Esses preceitos devem transmitir um sentimento de identidade aos colaboradores, faz com que os membros assumam um compromisso com o todo - que é maior do que eles mesmos, para que possam assim, contribuir para esse sistema social (o todo) e oferecem um conjunto de regras e normas que são reconhecidas e respeitadas por todos para que assim todas as decisões tomadas estejam de acordo com todos os membros. Para o autor, cada organização tem a sua própria cultura e é isso que a distingue das outras e principalmente “[é] intangível em seu todo. Mas se manifesta em todas as partes e elementos da organização, a qual afeta e constitui” (DIAS, 2003, p.56). O autor supracitado mostra que a cultura organizacional só

se forma com o surgimento de um grupo. Se a rotatividade da organização é alta, dificilmente o sistema de valores e crenças permanecerá dentro do ambiente.

Podemos afirmar que, à medida que se constitui um grupo, vão manifestando-se determinadas formas de pensamento, valores, que são o resultado da experiência compartilhada no modo de fazer as coisas. No entanto, é importante assinalar-se que a cultura do grupo surge a partir dos valores individuais que baseiam a sua formação. (DIAS, 2003, p. 57)

Muito antes da formação da cultura organizacional ocorrer nos grupos, o fundador é o maior responsável pela sua origem. Schein (1992) aponta que a cultura organizacional se origina a partir das crenças, valores e estimativas do fundador, das experiências do grupo com o passar do tempo na organização e em novas crenças e lideranças que os novos membros que se incorporam à organização trazem para a mesma. Ou seja, muito além de desenvolver as missões básicas da organização, o fundador deve desenvolver e orientar o seu grupo de pessoas.

Dias (2003) aponta algumas funções da cultura organizacionais. Entre elas estão: estabelecer limites entre uma organização e outra, transmitir senso de identidade, facilitar o compromisso dos indivíduos, dar estabilidade ao sistema organizacional e influenciar o comportamento dos seus integrantes. A identidade do indivíduo na organização está articulada com a cultura interiorizada, a partir da sua identificação com a estrutura organizacional e deve ser respeitada e orientada.

A cultura organizacional se expressa dentro do grupo e da sociedade. Para entendermos como isso se aplica, elencaremos alguns desses elementos baseados em Dias (2003).

i. Os *valores* são parte fundamental da personalidade do indivíduo e dentro das organizações são fundamentais no processo de tomada de decisão, pois são os valores que fazem as pessoas decidirem o que é certo ou não. Os valores definem o que se aceita ou não, o certo e o errado e o modo correto de comportamento do grupo.

ii. As *crenças* são a aceitação coletiva de uma ideia não concreta, geradas e transmitidas com o decorrer do tempo. São de grande valia no ambiente organizacional, pois desenvolvem o pertencimento do grupo e geram a conscientização de que o indivíduo faz parte do desenvolvimento da organização.

iii. Os *rituais* são todas as atividades planejadas, eventos especiais em que os gestores exemplificam os valores que a organização preza.

iv. A *linguagem* apresenta as formas de comunicação com significados importantes para o grupo. Deve expressar e comunicar diferentes situações para que se materializem as práticas organizacionais.

v. Os *slogans ou lemas* organizacionais são a cultura organizacional resumida, ou seja, a ideia central da organização. Refletem o valor das organizações e representam sua identidade.

vi. As *condutas* são as práticas cotidianas do grupo. São os modos de comportamento (alimentação, descanso, vestuário, fala etc.) dos indivíduos que transmitem a cultura de determinada organização.

vii. Os *hábitos* são os comportamentos adquiridos pelo grupo após a repetição dos mesmos. Eles variam de acordo com os cargos e funções e regulam a forma de ser da organização.

viii. As *normas* podem ser codificadas (leis, regulamentos, manuais) ou não (costumes). Devem ser institucionalizadas, pois instruem os indivíduos a como agir e fortalecem sua identidade.

ix. As *comunicações* são a maneira com que a organização se comunica com seu público. Podem ser feitas formalmente de maneira oral, escrita, com jornais, memorandos, telefonemas, reuniões ou até mesmo de maneira informal. A estrutura física da organização também comunica (ser mais aberta ou fechada).

x. Os *elementos materiais* são os recursos físicos (decoração, mobiliário, instalações e produtos). Esses elementos estimulam sensorialmente as pessoas na execução de suas atividades.

xi. Os *elementos estruturais* estão relacionados ao organograma da organização, aos níveis hierárquicos, estratégias, estabelecimento de normas e políticas etc. Junto à definição da missão organizacional, esses elementos devem se fazer presentes no dia-a-dia da organização, para identificação e transmissão de valores aos interessados.

Todos esses elementos fazem parte da cultura organizacional e por ela são moldados. Por isso, a cultura organizacional é aberta e mutável, em permanente interação com o seu entorno. A mudança é gradativa e tenta ser imperceptível ao grupo, pois a cultura dá certa estabilidade à organização. Em suma, como relata Dias (2003, p. 55)

[...] podemos definir cultura organizacional como um sistema de significados compartilhados mantidos pelos membros que distinguem uma organização de outras organizações. O sistema de significados compartilhados é um conjunto de características-chave que a organização valoriza.

A partir disso, o autor acima citado classifica as empresas familiares como orientadas pelo poder, pois geralmente se desenvolve no paternalismo a forma de dominação, possui como característica principal a tentativa de dominar o meio, sendo que os que detêm o poder se esforçam para mantê-lo.

Empresas familiares e o papel da comunicação

Tendo-se em mente que as empresas familiares são formadas pela família e seus colaboradores - familiares ou não - e que elas possuem uma cultura organizacional específica pelo fato de seus hábitos, crenças, valores e normas misturarem-se nos âmbitos familiar e empresarial, não ficando claro muitas vezes suas hierarquias e elementos institucionais, principalmente em pequenas empresas, a comunicação tem um papel fundamental. Além do mais, apesar de manifestarem os laços familiares, as empresas visam o lucro e a competitividade. Como aponta Bueno (1995, p. 9), “[H]oje, não se pode imaginar uma empresa que se pretenda ser líder de mercado e que volte as costas para o trabalho de comunicação”. Ou seja, a necessidade de sobrevivência no mercado exige bons relacionamentos e alcance de objetivos e uma comunicação bem administrada oferece presteza e efetividade em suas ações. Torquato (2003) afirma que a comunicação contribui para o desenvolvimento do clima organizacional positivo, facilitando o cumprimento das metas e contribuindo para a expansão das atividades organizacionais. Como aponta Varey (2006, p. 194),

Comunicação pode ser mais bem compreendida como atos de interação, não como objetos e artefatos. Nós nos comunicamos em algumas das nossas interações. A comunicação é mais bem compreendida como constitutiva – interesses devem ser entendidos como produtos sociais, freqüentemente produzidos pelas decisões e oportunidades [...] Interação não pode mais ser a expressão e transmissão de significado (um processo de informação). Tem de ser sobre construção e negociação de significados (um processo de comunicação).

Assim, entendemos que a comunicação tem o poder de equilibrar três aspectos fundamentais: a empresa, a família e os colaboradores por em sua essência trabalhar com as políticas, crenças e valores organizacionais, cooperando para a manutenção do espírito de equipe e gerando sentimento de pertença aos colaboradores, pois de acordo com Kunsch (2002), a comunicação deve agregar valores e facilitar os processos interativos, por meio das relações públicas. Para isso, Clemen (2005, p. 28) diz que “é fundamental que o

profissional de comunicação interna sempre se posicione a serviço da organização, sem estrelismos ou impaciência com os seus demais pares”.

De acordo com Andrade (2007) a comunicação interna tem como objetivos informar e integrar os membros da organização, tornar acessível o conhecimento das transformações organizacionais aos colaboradores, engajar a equipe no desenvolvimento organizacional e facilitar a comunicação na organização. Pinho (2006, p. 015) acrescenta dizendo que “a comunicação interna é constituída pelos processos comunicativos realizados no interior das organizações, cujo propósito básico é permitir que seus membros cumpram tarefas estabelecidas”. Porém, visto que as organizações mudam e a comunicação abrange atender as necessidades dos seus públicos e facilitar o diálogo mútuo, Argenti (2006, p.169) afirma que “[A] comunicação interna no século XXI envolve mais do que memorandos, publicações e as respectivas transmissões; envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional”. Portanto, para que seja possível um relacionamento adequado e uma comunicação efetiva, Ruggiero (2002) aponta que para a comunicação ser eficaz, um esforço deve ser feito pela própria organização/direção, pelos colaboradores e pelo profissional de comunicação, ou seja, a organização deve encarar a comunicação uma das prioridades e como um dos objetivos organizacionais, a alta direção deve dar abertura ao profissional de comunicação para busca de informações e diálogo aberto, deve-se ter objetividade e velocidade na comunicação, e acompanhar a evolução tecnológica, para que o profissional tenha disponíveis ferramentas e instrumentos para aprimorar os meios e formas de comunicação para toda a organização. Entre os colaboradores, busca-se ter autenticidade e proatividade entre os colegas, e o profissional de comunicação deve levar em conta as diferentes competências dos colaboradores, ser veloz e objetivo em suas atividades.

Marques (2004) compara de uma maneira muito interessante o processo de comunicação interna que assumimos dentro de empresas familiares. Ele a compara com o pai na educação dos filhos, em que primeiro deve-se dar o exemplo nas ações e práticas do dia-a-dia e então ensinar e influenciar o comportamento do filho. Na organização, a comunicação deve ter credibilidade em seus discursos e ações, mostrando efetividade para que então se possa praticar tudo o que foi planejado, tomando como exemplo seus gestores.

Ou seja, para que a comunicação seja assertiva, Ruggiero (2002) aponta que a mensagem deve ser bem direcionada, devem-se usar múltiplos canais para que o público tenha mais meios de acesso à informação, a comunicação deve ser de mão dupla e a partir

do diálogo, respeitar as individualidades e diferenças culturais e de gênero dentro da organização. Dentro dessa lógica, Marques (2004) acrescenta ainda, os 5 C's de uma comunicação interna eficaz. São eles:

- 1- Clara: é necessário que se tenha objetividade e foco nas mensagens comunicadas. A clareza também deve ser aplicada à linguagem, pois o público deve compreender o objetivo e o que está sendo comunicado.
- 2- Consistente: a mensagem deve ter conteúdo, condizer com a realidade da organização e ser coerente em sua aplicação. O que for comunicado necessita ter embasamento (diagnóstico) e ser cumprido.
- 3- Contínua: todas as ações devem ter uma continuidade, ou seja, não pode se interromper o cumprimento das propostas no meio do caminho. A quebra na continuidade resulta na quebra da confiabilidade dos públicos, prejudicando a reputação da organização.
- 4- Curta: Para evitar problemas com a continuidade, a comunicação pode ser de curta duração ou rápida, com várias ações ou mensagens diretas e eficazes. Assim, evita-se que o público se perca no meio do caminho e saiba claramente o objetivo e o que está sendo executado.
- 5- Completa: Não importa o tamanho da mensagem a ser transmitida, a comunicação deve ser completa, ou seja, conter o máximo de informações que supram a necessidade do público. Não se pode presumir que as pessoas tenham o mesmo conhecimento que o emissor da mensagem ou o promotor de uma ação comunicacional. E para que a comunicação seja completa, deve ser planejada, executada e avaliada.

Conclusão

Com base na caracterização das empresas familiares de Bernhoeft (1987) em que os laços sentimentais e familiares predominam na gestão da organização, afetando nas tomadas de decisões e até mesmo retardando o avanço tecnológico e inovador e que, parte-se primeiramente da atitude da empresa a conscientização e valorização de um profissional de comunicação como nos relata Ruggiero (2002), em que o engajamento deve ser da gestão, dos colaboradores e do comunicador, lembramos que a profissionalização nos cargos é de extrema importância. Além do mais, a busca pela produtividade é constante dentro das organizações. Como diz Pimenta (2002, p. 119),

Para as empresas reverterem esse quadro é preciso considerar as várias dimensões humanas (emoções, atitudes, valores) no processo de trabalho e nas dependências da empresa. Nesta perspectiva, a comunicação deve produzir integração e um verdadeiro espírito de trabalho em equipe. Qualquer objetivo será alcançado quando tornar-se possível os trabalhadores evidenciarem seus valores, socializando e confrontando-os com os de outros.

Ou seja, no que tange à função do comunicador ou mais especificamente do profissional de relações públicas, deve-se ter o objetivo de informar os públicos e integrá-los, para que o relacionamento vá muito além dos laços familiares e se transforme em uma grande equipe, engajando-os em prol do alcance de objetivos mútuos. E para que isso ocorra, o comunicador deve utilizar os mais variados meios de comunicação, com uma linguagem clara, concisa e completa, com ações contínuas e coerentes, não esquecendo jamais que a comunicação deve ser uma via de mão-dupla.

Isto é, compreendendo a particularidade das empresas familiares e diagnosticando sua cultura organizacional, a comunicação atua com um papel extremamente estratégico em busca da efetividade das atividades e relacionamentos da organização, pois devemos entender que uma empresa necessita de sua identidade (familiar) singular, efetivando sua profissionalização estrutural, valorizando seus colaboradores e assim, mantendo uma boa imagem perante a sociedade. Porém para isso, precisamos ter em mente que a alta direção deve dar abertura e estar disposta a encarar a comunicação como um processo estratégico e como um objetivo importante para o alcance de metas e desenvolvimento da organização. Cuvello (2002) traz aos gestores a afirmação de que a comunicação pode transformar a empresa e sua gestão, pois permite uma mudança de atitude, deixando de ser reativa e passando a ser proativa. Assim, a postura da organização torna-se estratégica e melhora sua competitividade.

Por fim, a comunicação deve transcender o caráter operacional dentro das organizações e assumir um caráter estratégico, com planos e ações que visem o bem comum e a obtenção de resultados e atingimento dos objetivos tanto da organização, como dos seus colaboradores. Portanto, entendemos que é um grande desafio exercer a comunicação dentro das empresas familiares. Não existem fórmulas prontas nem conceitos fixos para que a cultura organizacional da organização seja positiva e efetiva. Esse é o encanto da profissão, encarar os desafios, diagnosticar a situação e profissionalizar os processos de gestão e comunicação dentro dessas organizações, ouvindo e dialogando com todas as

partes. Assim, cada vez mais a comunicação será entendida como um elemento vital dentro de setores estratégicos das empresas.

Referências bibliográficas

ANDRADE, Luciana de Paula. **O papel da Comunicação Interna como Ferramenta de Endomarketing.** Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/monopdf/24/LUCIANA%20DE%20PAULA%20ANDRADE.pdf>. Acesso em 12 de julho de 2015.

ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial.** A construção da identidade, imagem e reputação. Trad. Adriana Riechi. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006.

BUENO, Wilson. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa.** São Paulo; Manole, 2003.

BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar** – sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Ibecom, 1987.

CHUA, J.; CHRISMAN, J.; STEIER, L.. **Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research.** Entrepreneurship Theory and Practice, Summer, 2003.

CLEMEN, P. **Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões.** Rio de Janeiro: Mauad X, 2005.

CUVELLO, J. J. A. **Legitimação das Assessorias de Comunicação nas Organizações.** Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia. São Paulo: Atlas, 2002.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional.** Campinas, SP: Editora Alínea, 2003.

FLEURY, Maria T. L. **Cultura e poder nas organizações.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada.** São Paulo, SP: Summus Editorial, 2002.

LANZANA, A.; CONSTANZI, R. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas.** São Paulo: Negócio, 1999.

MARQUES, Ronaldo. **Comunicação Interna.** RH.com.br. 2004. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3715/comunicacao-interna.html#>. Acesso em 13 de julho de 2015.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** Trad. de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

PINHO, J. B. **Comunicação nas organizações.** Viçosa: Ed. UFB, 2006.

RUGGIERO, Alberto Pirró. **Qualidade da comunicação interna**. RH.com.br. 2002. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3388/qualidade-da-comunicacao-interna.html#>. Acesso em 13 de julho de 2015.

SANTOS, Paulo Domingos Chaves dos. **Cultura, poder e conflito nas organizações familiares**. Campo Grande, MS: Ed. UNIDERP, 2004.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

VAREY, Richard. J. Accounts in interactions: implications of accounting practices. In: COOREN, F.; TAYLOR, J.R.; EVERY, E.J.V. **Communication as organizing**: empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2006.