



## **A Cultura e a Comunicação Organizacional e suas relações nas organizações contemporâneas<sup>1</sup>**

Rosângela Azedo de OLIVEIRA<sup>2</sup>  
Maria Emilia de Oliveira Pereira ABBUD<sup>3</sup>  
Universidade Federal do Amazonas, Amazonas, AM

### **Resumo**

A cultura e a comunicação organizacional possuem um papel fundamental no funcionamento das organizações. Posicionar as ações de comunicação de forma estratégica gera resultados efetivos no relacionamento com os públicos promovendo maior transparência, que é refletida nos processos organizacionais e, conseqüentemente na excelência dos serviços prestados. O objetivo deste trabalho é revelar os aspectos que delineiam as relações entre cultura e comunicação organizacional evidenciando o modo como eles interagem. A proposta é realizar uma revisão de literatura sobre os construtos: comunicação e cultura organizacional, apontando para os pontos comuns e sustentadores dessa relação.

**Palavras-chave:** Comunicação; Organização; Comunicação Organizacional; Cultura Organizacional.

### **Introdução**

No processo comunicacional promovido nas organizações é importante destacar a visão estratégica estabelecida no relacionamento com os públicos de interesse. A preocupação atual é sustentar a sua própria existência como organização e melhorar a relação com os

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte realizado de 01 a 03 de maio de 2013.

<sup>2</sup> Relações Públicas, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCCOM /UFAM) e membro do Grupo de Pesquisa Comunicação Social: Estudos Interdisciplinares. e-mail: rosao@hotmail.com

<sup>3</sup> Doutora em Ciências pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Professora Adjunta do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Amazonas, docente credenciada no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação – PPGCCOM - Ufam, Vice-coordenadora do Comitê de Ética em Pesquisa da Ufam, Líder do Grupo de Pesquisa Comunicação Social: Estudos Interdisciplinares. [emiliaabbud@hotmail.com](mailto:emiliaabbud@hotmail.com)



*stakeholders*. Percebe-se, atualmente, que os estudos da área vêm se ampliando e assumindo uma outra dimensão, principalmente, com o surgimento das novas mídias, que obrigou os planejadores e gestores da comunicação a terem um novo olhar sobre as estruturas organizacionais, as tecnologias e as mudanças no processo de comunicação que, com mais intensidade, apresenta hoje uma participação maior do receptor junto aos meios e às mensagens.

A importância da Comunicação Organizacional se dá, especialmente, na forma de se relacionar com os públicos os quais uma instituição está ligada. A busca por obter a confiança e a credibilidade destes públicos auxilia na promoção de relacionamentos de longo prazo, positivos e que criam vínculos de compromisso. Entretanto, criar relacionamentos envolve, além das ações estratégicas, uma atenção especial aos valores, crenças, características, comportamentos e rotinas desenvolvidas no ambiente interno de uma organização. A este conjunto de fatores que envolvem o “fazer” de uma empresa chamamos de cultura. Esta cultura é marcada por seus públicos interno e externo, por seus objetivos e funções e ainda pelos seus interesses e realidades.

Promover a comunicação como estratégia organizacional exige que se pontue sobre a relevância da cultura e sobre os fatores que se estabelecem entre elas. O presente estudo visa, nesse sentido, revelar os aspectos que delineiam tais relações evidenciando o modo como elas interagem inseridas em um ambiente organizacional complexo e de constantes mudanças. A proposta é realizar uma revisão de literatura sobre os construtos: comunicação e cultura organizacional, apontando para os pontos comuns e sustentadores dessa relação.

Estudar e compreender as relações existentes entre comunicação e cultura organizacional possibilitam a otimização dos fluxos comunicacionais e a partir disso, melhorias na gestão dos processos administrativos. Um novo olhar estratégico sobre essas variáveis permitirá às empresas consolidar suas relações ou ainda chegar a outros mercados. É mais do que necessário, inserir a comunicação organizacional em suas relações estratégicas, e a partir disso, aumentar o comprometimento e definir e/ou implantar políticas que contemplem a sua comunicação, seja ela em nível institucional, interno, administrativo ou mercadológico.



O posicionamento estratégico, no que diz respeito ao processo comunicacional, cria possibilidades de se trabalhar melhor e de forma mais efetiva com os públicos, além de permitir que a informação e a integração ocorram por meio de estratégias e ações de comunicação.

### **Conceito de Comunicação**

Desde os primeiros registros de vida humana em grupo, a Comunicação é fator onipresente. É impossível pensar a sociedade e não atrelar linguagem, fala e escrita aos processos que compõem o meio ambiente social. “*Sociedade e comunicação são uma coisa só*” (BORDENAVE, 2006). Da mesma forma, a conceituação do termo é, ao longo da História humana, pautada por divergentes interpretações.

Inicialmente, no campo das teorias da comunicação, teóricos como Shannon e Weaver a propunham como um processo contendo início, meio e fim, pautado num raciocínio matemático no qual emissor e receptor deveriam cumprir funções específicas para se estabelecer o processo de forma completa e alcançar o objetivo do ato comunicativo: o envio da mensagem. O processo comunicativo deveria obedecer a preceitos fechados, o que estabelecia a comunicação como sendo mais entre duas máquinas do que entre seres propriamente ditos.

Entretanto, é preciso ter em mente que a comunicação tem como base seres humanos, imprevisíveis, e que não se utilizam de preceitos inquebráveis ao se comunicarem. A comunicação e sua matéria-prima, a informação, dependem da percepção do outro. Neste sentido, a comunicação é observada como “resultado de ações das pessoas, compreendida pela conduta das palavras, que por sua vez expressam uma linguagem com significado” (SIMÕES, 1995).

É certo que, independentemente do conceito adotado, a comunicação como processo é extremamente complexa e envolve muito mais do que um emissor, um receptor e uma mensagem. Este fato é facilmente comprovado na sociedade atual em que o ato de comunicar envolve diversas mídias, com a possibilidade de diversos receptores, o uso de linguagens curtas ou longas e, muitas vezes, de forma simultânea. No ambiente organizacional, essa nova estrutura comunicativa configura diversas possibilidades de interação com públicos, bem como novos desafios.



Para compreendermos melhor de que maneira a comunicação se estabelece no meio social, e enfrentar os novos desafios criados, é preciso analisarmos de que forma ela se reinventa e por que motivos ocorrem essas mudanças. A história nos mostra que o homem, em sua necessidade primitiva de transmitir informações, encontrou uma forma de associar determinado som ou gesto a determinado objeto ou ação. “Assim nasceram o signo, isto é, qualquer coisa que faz referência a outra coisa ou ideia, e a significação, que consiste no uso social dos signos” (SIMÕES, 1995)

Essa associação permitiu ao longo da História das sociedades, a constituição de sentidos. Apropriando-nos da Análise de Discurso, temos que “o sentido não está já fixado a priori, como essência das palavras, nem tampouco pode ser qualquer um: há determinação histórica do sentido” (ORLANDI, 1994).

Ou seja, o ato de comunicar envolve a construção de sentidos entre os sujeitos, mas não deixa de lado a determinação histórica já formada sobre o signo. E a comunicação só é concretizada quando entre esses sujeitos há um meio em comum, um contexto que os conecte de alguma forma. A importância dessa ambientação e contexto comum é perceptível quando questionamo-nos “para que serve a comunicação”. Segundo (BORDENAVE, 2006 p.36) serve para que as pessoas se relacionem entre si, transformando-se mutuamente e a realidade que as rodeia.

### **A comunicação organizacional no contexto contemporâneo**

Em uma organização a comunicação toma várias direções de acordo com os objetivos que pretende alcançar. A importância que a comunicação passou a ter nos ambientes organizacionais vai além do uso de instrumentos e tecnologia para a propagação das informações. Hoje, o planejamento que envolve as ações comunicacionais é muito mais rigoroso, assertivo e estratégico, tendo em vista, os aspectos de desempenho organizacionais contemporâneos que, cada vez mais, exigem competitividade e postura diferenciada.

É relevante apontar o significado da palavra organização para entender melhor o papel que a comunicação exerce nela. Kunsch (2003, p.23) procura conceituar o termo a partir de dois aspectos defendidos pela maioria dos autores: “o ato e efeito de organizar, que é uma das funções da administração; e o uso do termo organização, como expressão



de um agrupamento planejado de pessoas para atingir objetivos comuns”. Destaca-se, a visão organicista defendida por alguns estudiosos que “veem as organizações como organismos sociais vivos, que evoluem com o tempo, sejam elas uma empresa privada ou uma burocracia governamental” (PEREIRA apud KUNSCH, 2003, p. 23).

O que vale enfatizar é que, atualmente, existe uma postura menos fragmentada e mais estratégica dessas organizações, e, observa-se essa condição, principalmente, quando se nota o posicionamento adotado por elas diante da sociedade e a sua constante busca pela construção de relacionamentos mais consistentes e de longo prazo.

Marchiori afirma que: “a organização deve alcançar dois objetivos básicos: sustentar a sua própria existência e melhorar a vida daqueles com os quais se relaciona” (2008, p.161). Em nosso cotidiano, não é difícil perceber a comunicação atuando nas e entre as organizações. O sistema organizacional se viabiliza a partir do processo de comunicação existente nele. É imprescindível que um gestor avalie o nível de credibilidade de um sistema comunicacional dentro de uma empresa, assim como, observe o papel estratégico que este exerce no contexto organizacional.

No ambiente organizacional, independente do setor em que a empresa atua, bem como independentemente do tamanho que a empresa tem, a comunicação é um elemento básico; é através dele que se constroem as relações humanas, porquanto existe nesse processo a transferência de informação e conhecimento e a interação social e organizacional. Através dele também se promovem mudanças que podem ser direcionadas positiva ou negativamente, conforme a interação e capacidade de entendimento das pessoas que a constituem. (VALENTIM e ZWARETCH, 2006, p. 46).

Os indivíduos interagem em um ambiente corporativo e a partir dessa interação, geram atitudes espontâneas, observam mudanças, obtêm informações e ajustam suas decisões. Sendo assim, é de extrema importância, que sejam criados canais que propiciem a construção de diálogos e que posicionem a empresa diante dos seus públicos. Naturalmente, então, com base nessas características, evidencia-se o campo de atuação da comunicação organizacional. Putnam e Cheney definem este processo como “o processamento e interpretação das mensagens, informação, significado e atividade simbólica com e entre organizações.” (apud MARCHIORI 2003, p.167). Já Goldhaber,



parte de uma concepção organicista, em que a organização é um sistema vivo e aberto e, para este autor a comunicação organizacional consiste em “um processo de criar e trocar mensagens em uma rede de relações interdependentes para dominar o meio incerto”. (apud MARCHIORI, 2003, p.167). Em outras palavras, Goldhaber, destaca que este sistema organizacional está conectado “por um fluxo de informações entre as pessoas que ocupam diferentes posições e representam distintos papéis”. (SCROFERNEKER, 2006, p.49).

Dessa forma, podemos inferir sobre a visão sistêmica das organizações, ou seja, a interdependência entre sistemas e subsistemas que se afetam e são afetados mutuamente. Portanto, não devemos entender a comunicação organizacional apenas do ponto de vista instrumental, como se bastasse a implementação de ferramentas comunicacionais para a eficácia do processo. O cenário é muito mais amplo e complexo. Na verdade, podemos entender a comunicação como algo que dá forma à organização, revelando por meio da interação a sua maneira de ser e de se relacionar.

A comunicação organizacional, nesse sentido, é fator decisivo na aplicação de novas estratégias, de reestruturações e de equilíbrio entre os interesses da organização e os interesses dos seus públicos. Estudos teóricos apontam novas posturas para a área, como:

É central para a existência da organização; é o elemento principal constitutivo no processo de organizar; cria e recria a estrutura que constitui a organização. Com destaque, entende-se que a Comunicação Organizacional questiona o fenômeno organização. (MARCHIORI, 2008, p.169).

O contexto atual do mundo empresarial estabelece uma nova feição para a comunicação: a de atividade meio responsável pela articulação das relações organizacionais internas, administrativas, mercadológicas e institucionais. Este é o cenário da comunicação organizacional contemporânea, que se caracteriza, especialmente, pelo uso das tecnologias e pelos valores e símbolos criados e compartilhados no ambiente interno das organizações. Quando este processo comunicacional começa a integrar as áreas de uma organização desenvolvem-se possibilidades expressivas de enriquecimento da cultura desse lugar.



Essa relação entre cultura e comunicação é tema recorrente na literatura e desperta interesse tanto para a área acadêmica quanto para a profissional. Isso acontece, devido a comunicação ser considerada um espelho das culturas organizacionais o que caracteriza a relação de dependência existente entre os termos. Marchiori evidencia essa correlação quando afirma:

Cultura e comunicação estão ligadas inerentemente à análise de processos e relacionamentos, sendo a linguagem constituinte fundamental, por criar e recriar realidades nos mais diversos contextos. Portanto, os processos e as interações comunicativas que revelam a cultura devem ser continuamente pesquisados e explorados, uma vez que fundamentam a existência das organizações. (2008, p. 2).

Esta visão é corroborada por outros autores como Restrepo J. (apud SCROFERNEKER, 2008, p.50) que declara: “a maneira de ser de uma organização, pode ser interpretada pelas formas de comunicação que ali são desenvolvidas implicando reconhecer as diversas organizações como construtoras de sentidos”.

É importante alertar que essa construção de sentidos induz os caminhos e as práticas que essa organização e seus públicos devem percorrer. Por isso, a indissociabilidade entre os construtos comunicação organizacional e cultura. Trata-se, portanto, de moedas com a mesma face.

Considerando a trajetória que a Comunicação Organizacional construiu e que ela representa os processos comunicacionais que caracterizam uma organização, Daniel, Spiker e Papa (SCROFERNEKER, 2006, p. 50) estabeleceram três modelos teóricos para embasar os estudos da área: o tradicional, o interpretativo e o crítico.

O primeiro (tradicional) trata de uma perspectiva mais antiga e abrange um conceito relacionado à medição, padronização e classificação do processo de comunicação organizacional. O segundo, (interpretativo) apresenta as organizações como culturas. “A organização é um fenômeno subjetivo, isto é, a ação social somente é possível quando as pessoas compartilham significados subjetivos”. (SCROFERNEKER, 2006, p. 50). E por fim, o modelo crítico que aborda a organização como instrumento de opressão.

A opressão organizacional não reside apenas na estrutura social ou no processo simbólico. A opressão está na relação entre a



estrutura social e o processo simbólico. A comunicação nessa perspectiva é tida como instrumento de dominação. Trata-se da distorção sistemática da comunicação, a qual se constitui uma ação deliberada e contínua do processo simbólico visando cooptar o interesse dos empregados. (SCROFERNEKER, 2006, p. 50)

A partir dessas perspectivas, considera-se indispensável repensar o papel da comunicação organizacional. A visão mecanicista dá lugar a um posicionamento mais estratégico, especialmente, quando “reforça e preserva a identidade organizacional”. (BALDISSERA apud CRUZ, 2007, p.194). É necessário, olhar as organizações contemporâneas sob o prisma da estratégia e da competitividade, sem deixar de atentar para a relevância dos elementos que norteiam e envolvem a construção da cultura organizacional. Afinal, uma organização se relaciona por meio da interação entre os fluxos comunicativos existentes nela e, esta interação, se constrói e reconstrói constantemente, refletindo nos aspectos identitários e valorativos que tornam uma organização singular.

### **Compreendendo os aspectos da Cultura Organizacional**

Um indivíduo ao se inserir no contexto organizacional traz consigo todo o seu repertório cultural e sua forma de construir socialmente sua realidade. Valores, símbolos, crenças, significados e mitos desses indivíduos fazem parte de um conjunto de fatores que ao adentrarem em uma organização, começam a interagir com outros elementos culturais e a se influenciarem mutuamente.

Por outro lado, a própria organização também estabelece seus valores culturais e estes auxiliam a determinar sua missão, seus objetivos e o seu modo operacional. Acontece então, um encontro de pressupostos que ao se integrarem e se relacionarem formam a “Cultura Organizacional”, definida por alguns autores como:

Um conjunto de crenças e valores específicos de uma determinada organização, traduzido por hábitos, mitos, ritos, tabus, mentalidade da organização, estilo de direção, comportamentos, criações, rompimentos e recodificações. (BALDISSERA apud CRUZ, 2007, p. 194);

Toda bagagem cultural trazida pelo indivíduo pertencente à organização, que se somando à bagagem do outro, torna explícita a identidade da organização, formando a sua própria história. (CARRIERI e LEITE apud MARCHIORI, 2010);





Reunião das partes que formam hábitos, normas, costumes, crenças estabelecidas, atitudes e experiências compartilhadas por todos os colaboradores da organização. (CHIAVENATO, 1991).

Toda organização deve desenvolver sua cultura. Um profissional de comunicação, por exemplo, ao elaborar seu planejamento, não deve desprezar as informações advindas do processo de construção cultural de uma corporação. É essencial que ele conheça os aspectos que envolvem a cultura organizacional, pois, ela é determinante no desempenho em longo prazo de uma empresa.

Schein (apud CARVALHO e RONCHI, 2005, p. 17) argumenta que:

A cultura organizacional é de suma importância para a gestão das empresas, pois tanto a estratégia e os objetivos quanto o modo de operação da empresa e o comportamento das pessoas são influenciados pelos elementos culturais. O desvendar do papel da cultura na vida organizacional é fundamental quando se deseja torna-la mais eficiente e eficaz.

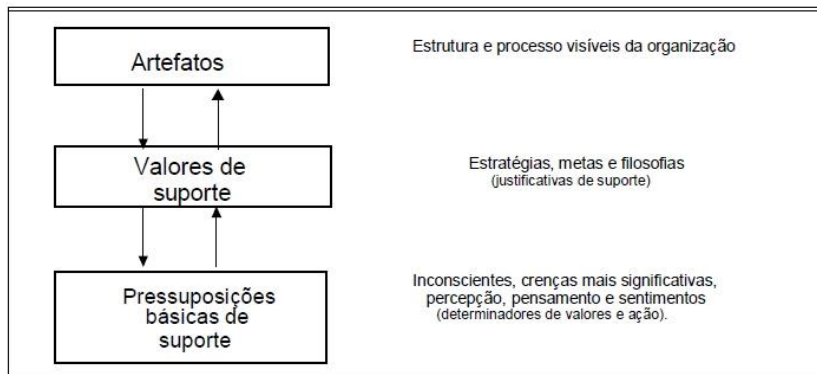
Em outras palavras, isso significa que, a cultura organizacional está intimamente relacionada com o sucesso de uma empresa. Sendo assim, é inevitável não estabelecer as interconexões entre a comunicação e a cultura de uma organização, pois, como argumenta Marchiori:

É através da cultura e da comunicação que as pessoas dão sentido ao mundo em que vivem, atribuindo significado para as experiências organizacionais [...] o processo de cultura é a construção de significados". (2008, p. 3)

As pessoas ao se comunicarem estão construindo sua bagagem cultural e quando pertencentes a um ambiente organizacional elas compartilham informações que, certamente, culminarão em um modelo de cultura específico. O que um gestor espera é que esta cultura seja não somente assimilada pelos seus públicos, mas que seja bem delineada a ponto de influenciar de forma consistente o comportamento dos seus colaboradores. Fazer gerar o sentimento de pertença e orientar esses membros a entenderem o seu verdadeiro papel na organização, assim como, o que ela espera deles.

A cultura proporciona aos membros da organização um senso de identidade organizacional e gera um comprometimento com crenças e valores que são maiores que os próprios membros da organização. (DAFT apud CARVALHO e RONCHI, 2005, p. 29)

Schein (apud CARVALHO e RONCHI, 2005, p.23) estabeleceu diferentes níveis para a cultura. O quadro abaixo representa os três níveis da cultura formulados pelo teórico:



Os artefatos constituem o primeiro nível da cultura. É o mais superficial, visível e perceptível. É o que cada um vê, como sente ou ouve quando se depara com uma organização.

São os produtos visíveis de um grupo, tal como a arquitetura, a linguagem, a tecnologia e os produtos, *lay out*, as criações artísticas e o estilo com o qual as pessoas se vestem, as emoções, os mitos e as histórias que contam sobre a organização, os valores divulgados, rituais e cerimônias observáveis, documentos públicos e assim por diante. (MARCHIORI, 2008, p.108).

Já o segundo nível constitui-se nos valores que se tornam importantes para as pessoas, definindo a partir daí, os motivos que as levam a fazer o que fazem. O autor enfatiza que os valores aqui podem ser criados pelos fundadores ou líderes da organização. Por último, têm-se as pressuposições básicas que tratam dos aspectos invisíveis. É o ponto mais profundo, oculto e inconsciente. É um formato que leva a uma outra questão: não existe apenas uma cultura e sim várias.

Nesta vertente, destaca-se o entendimento de Carrieri e Leite, quando citam a definição de Cultura dada por Geertz: “sistema entrelaçado de signos interpretáveis”. (2010, p. 41). Os autores, partindo da ótica de que nas organizações existem várias subculturas, denominam este estado de ‘mosaico cultural’. A interpretação é a de que:



Nas organizações há subculturas oriundas das articulações entre grupos sociais e pessoas, os aspectos comuns a todos na organização não são considerados elementos de uma cultura única, dominante na organização, mas pontos de uma subcultura que permeia determinado conjunto de grupos sociais de maneira integrada, fazendo parte das subculturas inseridas nesses grupos. (2010, p. 44).

Daí, podemos perceber a dinamicidade e continuidade do processo de construção cultural. A interação entre os atores organizacionais é ampla e complexa. Devemos reconhecer os aspectos visíveis e invisíveis que permeiam este sistema que termina por se apresentar multifacetado e plural. Chiavenato (1999) apresenta uma opinião similar quando se refere à cultura organizacional como um *iceberg*.

Dentro da cultura organizacional, pode-se analisar que alguns elementos são fáceis de serem percebidos, enquanto outros não, formando um *iceberg*, que se observado, nota-se que apenas uma porção pequena fica acima do nível do mar, cerca de 10 a 20%, e o restante fica imerso na água.

O que Chiavenato quer dizer é que uma parte da cultura organizacional caracteriza-se por elementos visíveis, aqueles que podem ser considerados como a cultura oficial da empresa – regras, padrões, meios de comunicação – e a outra parte, é constituída pelas redes de relacionamento construídas a partir das interações dos grupos que fazem parte da organização.

Os diversos estudos sobre a cultura apontam a sua importância para o contexto organizacional. O sucesso ou fracasso das organizações dependem, em parte, do que elas estabelecem como seu tipo de cultura. Investigar as suas concepções e seus diversos modos de se apresentar, certamente, deixará a organização mais segura dos passos que pretende adotar e mais preparada para enfrentar um ambiente repleto de oportunidades e ameaças. É preciso usar a cultura organizacional como vantagem competitiva, pois ela é um poderoso conjunto de forças capaz de orientar comportamentos, percepções e pensamentos.

## **Considerações**



Contextualizar a comunicação organizacional e a cultura sob a perspectiva da contemporaneidade nos faz refletir sobre as variáveis que envolvem esta relação interdependente. Os dois construtos se integram e se relacionam de tal maneira que qualquer ação estabelecida no campo organizacional deve considerar obrigatoriamente a presença deles. Estabelecê-los como vantagem competitiva coloca as organizações em um patamar estratégico diferenciado, possibilitando o alcance de resultados mais eficientes e eficazes.

Hoje, a comunicação organizacional não deve ser mais estigmatizada por uma visão notadamente instrumental. Desenvolvida a partir da sua relação com a cultura, ela propicia o crescimento da organização e a sua determinação identitária. Essa identidade se revela por meio de vários elementos que perpassam tanto pelo processo comunicacional quanto pela cultura estabelecida na organização.

O percurso traçado pelos estudos teóricos dos termos revela uma evolução dos procedimentos. Comunicação e cultura não podem ser compreendidas a partir de um único viés. A própria tecnologia vivenciada nos tempos modernos nos provoca a repensar o fazer organizacional, por isso, a necessidade de se estudar diferentes perspectivas ou abordagens que possibilitem ao mundo corporativo uma releitura do processo.

O presente trabalho auxilia no entendimento das ideias já existentes sobre comunicação organizacional e cultura, além de servir como motivação para a criação de novos estudos que promovam mais entendimento sobre o tema. Sua relevância ocorre, principalmente, pelo caráter estratégico e competitivo que os construtos exercem no mundo organizacional. Não procurar compreendê-los em sua profundidade e complexidade é anunciar o falecimento da organização, visto que, ela perderá a oportunidade de potencializar os aspectos que a diferencia das demais e de se institucionalizar como referência entre seus públicos.



## REFERÊNCIAS

- CARRIERI, Alexandre de Pádua e SILVA LEITE, Alfredo Rodrigues da. **O entendimento das organizações como culturas: uma alternativa teórico-metodológica.** In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional.** São Caetano do Sul-SP: Difusão Editora, 2010.
- CARVALHO, Carlos Eduardo e RONCHI, Carlos César. **Cultura organizacional: teoria e pesquisa.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Orientação das pessoas In\_\_\_\_\_ **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CRUZ, Cassiana Maris L. **Comunicação organizacional e pressupostos da comunicação integrada: a experiência em uma universidade na implementação/reestruturação do jornal institucional.** Rio Grande do Sul, 2007.  
Disponível em:  
<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/199/190>. Acesso em 15 de fevereiro de 2013.
- DIAS BORDENAVE, Juan E. **O que é comunicação?** São Paulo: Brasiliense, 2006 (coleção primeiros passos).
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: São Paulo: Summus, 2003.
- MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.** São Caetano do Sul-SP: Difusão Editora, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Cultura Organizacional: uma Perspectiva de Comunicação na Era Pós-moderna.** In: II Congresso Brasileiro Científico da Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 2008, Belo Horizonte, MG. II Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, 2008.
- ORLANDI, Eni Puccinelli. **Discurso, imaginário social e conhecimento.** Brasília: 1994.  
Disponível em:  
<http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/911/817>. Acesso em 15 de fevereiro de 2013.
- SCROFERNEKER, Cleusa Maria A. **Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional.** Porto Alegre: 2006.  
Disponível em:  
<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/famecos/article/viewFile/1110/832>.  
Acesso: 30 de março de 2013.
- SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política.** São Paulo: Summus, 1995.



VALENTIM, Marta Lúcia P. e ZWARETCH, Natali Silvana. **Comunicação organizacional/Comunicação informacional no processo de inteligência competitiva organizacional.** In: VALENTIM, Marta Lúcia P. **Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional.** Marília SP: Fundepe editora, 2007.