



## O Relações Públicas no Processo de Concentração de Empresas: Cultura Organizacional e Planejamento Estratégico<sup>1</sup>

Gabriela Vasconcelos<sup>2</sup>  
Júlia Ferreira Yamaguchi<sup>3</sup>  
Maiara Secco<sup>4</sup>  
Stella Sanches<sup>5</sup>

Prof. Dra. Roseane Andrelo<sup>6</sup>, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho,  
Bauru, SP

### Resumo

Este artigo trata da importância do profissional de relações públicas no processo de fusão e aquisição de empresas. Com uma análise bibliográfica com enfoque nos temas da cultura organizacional, comunicação interna e planejamento estratégico, é feita uma busca para definir o papel do Relações Públicas em tais áreas, nos casos de concentração de empresas. Para concluir é feita uma análise de um case de fusão e aquisição dos bancos Santander e Real, com a finalidade de exemplificar na uma prática a teoria descrita no início. Conclui-se que em tais casos um dos maiores desafios do profissional de comunicação é lidar com a junção de culturas organizacionais, a qual requer total transparência para com os funcionários das empresas em questão.

**Palavras-chave:** relações públicas; fusão; aquisição; planejamento estratégico; cultura organizacional.

### Introdução

É possível perceber no mundo atual as mudanças e evoluções acontecendo de uma maneira muito rápida. As organizações, para se manterem vivas no mercado, devem acompanhá-las na mesma velocidade. O que se pode ver hoje são novas tecnologias aparecendo, novas redes de comunicação, um sistema de informação cada vez mais avançado, muita inovação e, principalmente, a força física sendo substituída pelo

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no IJ 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste realizado de 03 a 05 de julho de 2013.

<sup>2</sup> Estudante de Graduação 3º. semestre do Curso de Relações Públicas da FAAC-Unesp, email: [gabriela.v.r.alves@gmail.com](mailto:gabriela.v.r.alves@gmail.com)

<sup>3</sup> Estudante de Graduação 3º. semestre do Curso de Relações Públicas da FAAC-Unesp, email: [juliyf@gmail.com](mailto:juliyf@gmail.com)

<sup>4</sup> Estudante de Graduação 3º. semestre do Curso de Relações Públicas da FAAC-Unesp, email: [maiara.secco13@hotmail.com](mailto:maiara.secco13@hotmail.com)

<sup>5</sup> Estudante de Graduação 3º. semestre do Curso de Relações Públicas da FAAC-Unesp, email: [ssanches92@gmail.com](mailto:ssanches92@gmail.com)

<sup>6</sup> Orientadora do trabalho. Professora do Curso de Relações Públicas da FAAC-Unesp, email: [roseane.andrelo@faac.unesp.br](mailto:roseane.andrelo@faac.unesp.br)



conhecimento. Como descreve Margarida Kunsch (1997, p.27) para que consigam ser organizações competitivas no mercado, é necessário que haja um planejamento para guiar as suas próximas ações.

As mudanças para a organização são inevitáveis, por isso é preciso pensar por completo o ambiente no qual está inserida, de forma a abranger todas as influências que as variáveis do ambiente podem trazer para a instituição como um todo, e assim criar um modelo de adaptação contínua às mudanças que irão ocorrer.

Tais variáveis podem ser a sociedade que sofre mudanças contínuas e de forma rápida, rotatividade dos funcionários e entrada de concorrentes no mercado, por exemplo. Um modelo de administração antigo, tradicional e com muita burocracia já não se encaixa no mundo contemporâneo. “Independentemente da filosofia da comunicação de uma empresa – preventiva, ofensiva ou defensiva – a elaboração de planos é indispensável para a solução de problemas ou para a exploração de oportunidades de comunicação.” (ALBUQUERQUE, A., 1981, p.65). O que vivemos hoje é a Era do Conhecimento e da Informação, que busca a cada dia, em meio à economia globalizada e um mercado extremamente competitivo, manter a empresa viva no mercado, de uma maneira sustentável, visando sempre uma boa relação com os *stakeholders* da organização. Contudo, não é preciso apenas prever as ações que serão tomadas no futuro, mas também ter um direcionamento dessas atitudes, tomando como base a atual situação em que a organização se encontra.

Toda organização possui seu planejamento estratégico conforme a sua realidade. Ele será particular de cada cultura organizacional, levando em conta suas características, como estrutura, visão e missão da instituição, objetivos e valores da mesma. “Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tático, para resolver questões, gerenciar crises e gerir veículos comunicacionais, sem uma conexão com análise ambiental (...).”(KUNSCH, M., 2003, p.245).

Independente do tamanho das empresas, todas possuem uma cultura organizacional. Tal cultura torna a empresa única, caracterizada por uma personalidade própria, inserida em todos os indivíduos dentro da organização e refletida no todo. Mesmo imersas em um contexto análogo, as organizações tendem a agir de maneiras distintas conforme a sua cultura. A cultura organizacional surge como algo que pode e deve fornecer um objetivo a ser traçado, não somente com a meta a ser alcançada, mas o modo como a empresa inteira vai chegar nesse objetivo comum, muitas vezes, eliminando o sentimento de



incerteza existente internamente, com valores bem estruturados.

A cultura organizacional, por ser muito bem estabelecida em uma organização e definir cada atitude de cada área da empresa, é também muito particular dentro de cada grupo. Nos processos de fusão ou aquisição, a cultura da empresa vem a ser o principal desafio na adaptação de todos os membros, já que acontece uma junção de funcionários, metas, produtos e também, uma união de valores. Em tal união sempre há uma resistência por parte de pelo menos um dos lados, e cabe à nova empresa como um todo decidir quais dos valores permanecem, quais são descartados e os novos valores que vão entrar em vigor dali em diante.

O conceito de memória empresarial vai de encontro com todas as variáveis importantes de serem formuladas dentro de um processo de F&A. A cultura da empresa, a imagem e identidade da mesma, assim como sua história constroem a memória de uma organização. Uma empresa sempre é lembrada por alguma propaganda, algum modo de divulgação, algum valor ou crença que são particulares de cada empresa e possuem papel marcante na história, de alguma forma. Certamente, após um processo de concentração de duas ou mais empresas, deve-se ter o cuidado de deixar claro para a população que tal memória deve ser guardada, pois uma nova memória deve ser construída dali em diante. Nem a memória de uma empresa deve ser mais forte do que a outra, pois ocorre a formulação de uma nova cultura, novos valores, novas formas de influência no público, o que deve ser totalmente reformulado e divulgado.

O conceito de memória empresarial também é muito utilizado de forma estratégica para a organização, portanto, vai de encontro com os conceitos discutidos no presente artigo. O modo como as pessoas se lembram da empresa, utilizando do conjunto identidade, valores, crenças e cultura, é um pacote completo da reputação da instituição, indicando o caminho pelo qual o planejamento deve seguir ou não. Em tal quesito, o histórico da instituição deve ser lembrado para que ajude a saber o que utilizar ou não para o futuro da organização, o que deve ser modificado para o sucesso cada vez maior, sem deixar de levar em consideração as mudanças do ambiente e da sociedade que influenciam diretamente nas atitudes da empresa, modos de comunicação com o público e estruturação de produtos.

O profissional de Relações Públicas, por estar inserido na área de comunicação, pode realizar a mediação entre a diretoria que está relacionada de forma direta nas negociações de compra e fusão nos processos em questão. Segundo Wilma Vilaça



professora dos cursos de Publicidade e Propaganda, Processos Gerenciais e Gestão de Eventos na UNI-BH, transmitir as informações sobre a empresa que surge da união de duas ou mais é um desafio da comunicação interna, pois se não houver transparência, pode causar muita incerteza, resultando em um clima desfavorável para a organização no ambiente de trabalho (informação verbal)<sup>7</sup>.

### **Cultura Organizacional: Fator Essencial no Planejamento da Empresa**

Pode-se entender a cultura organizacional como um conjunto de significados que os membros de uma organização compartilham entre si, como por exemplo: histórias, mitos, lendas, costumes, linguagens e símbolos. A análise dela é feita em três níveis, sendo eles: artefatos, valores e pressupostos.

Os artefatos são os padrões de comportamento no ambiente interno, como a estrutura, as ferramentas e o uniforme utilizados pelos funcionários da instituição. Os valores são compostos pelo respeito, a ética e as crenças partilhadas e declaradas pela organização. Já o pressuposto é o modo de pensar das pessoas inseridas em um ambiente organizacional.

É essa cultura interna da empresa que determina como as mudanças e fatores externos vão influenciar nas tomadas de decisões e ações da mesma. Com isso, outro fator decisivo para o sucesso da instituição é a estratégia de criar um planejamento colaborativo, no qual a empresa inteira deve participar de alguma forma para a estruturação do planejamento estratégico. Isso ocorre devido à relação direta do primeiro com a cultura organizacional e por apresentar alta influência de opiniões e metas propostas por cada segmento que compõem uma organização e, conseqüentemente, seu clima organizacional. Dessa forma, todos se sentirão pertencentes às mudanças e as acatarão, facilitando o entendimento de quais funções desempenham a partir de então. Da mesma maneira, o estabelecimento da cultura e do planejamento da organização não pode somente se basear no exterior da organização, "[...] se o processo de criação da visão estiver voltado para fora somente, fica difícil imaginar que pessoas sem entusiasmo forneçam um serviço com entusiasmo" (SCOTT, JAFFE E TOBE, 1998, p.64).

A missão da empresa entra como uma espécie de norte para aquilo que se deseja como meta, através dela, e claro, de um estudo profundo do objetivo final de todo o



planejamento estratégico, haverá um plano mais realista do que a empresa é capaz de mudar e qual seu nível de resiliência para tal. Para que isso seja possível é necessário que os colaboradores de uma organização saibam e tenham apropriado claramente os valores que estão relacionados àquela instituição, fazendo com que não haja maior divergência de interesses na formulação desse planejamento estratégico.

“Então vem a pergunta: como se dá a formação da cultura organizacional? Ela surge principalmente de forma gradativa através de um processo contínuo que é ilimitado. Tal formação está diretamente ligada a uma rotatividade da organização, pois a consolidação da cultura ocorre no contexto das relações interpessoais” (Revista RP Alternativo, 2010, p.17). A cultura organizacional se dá pela interação e relação entre cada indivíduo da organização. Os valores e crenças da empresa devem ser estabelecidos logo no início de suas atividades, para que, ao participar do processo seletivo da empresa, o funcionário se identifique com os valores do ambiente em que irá trabalhar, para que encaixe perfeitamente para o cargo ao qual está se aplicando.

Para Marchiori (2006, p.79), é um processo que deve ser definido, porém possui certo nível de abstração, já que cada membro novo que entra para trabalhar em cada empresa leva um pouco de si e da sua maneira de ver os problemas e soluções, o qual deve ser adaptado ao de cada outro membro, porém sempre com uma visão geral da organização previamente estabelecida.

Como descrito pela Escola da Cultura que fala da importância da cultura organizacional no planejamento estratégico, os hábitos, desde o tomar um café pela manhã, até a disposição das mesas e cadeiras dentro da empresa fazem parte da cultura a ser estabelecida no ambiente de trabalho. A cultura é estritamente da parte interna da organização, porém reflete na imagem e na identidade da mesma. Quando forte e bem transmitida para todos os funcionários, desde o maior cargo até os cargos mais baixos da empresa, a cultura organizacional ajuda na construção de um bom planejamento estratégico, com a participação de todos em um bom clima organizacional, e também na definição da reputação da empresa. Quando tudo está bem interiormente, o externo também está equilibrado.

<sup>8</sup> Informação adquirida em uma palestra dada no dia 23 de abril de 2013 no Meeting, o evento ocorreu na Unesp de Bauru e é realizado pela Empresa Junior de Relações Públicas.



## Os Processos de Concentração de Empresas

Fusões e aquisições de empresas, abreviado como F&A, são também denominadas de processos de concentração de organizações. De maneira geral, dentro de tais processos existe a empresa adquirente e a empresa adquirida, as quais se unem para acelerar um processo de expansão das duas, o qual seria muito lento quando separadas. Segundo a professora Wilma Vilaça (informação verbal)<sup>8</sup> o processo de fusão ou aquisição ocorre lentamente e em três momentos. No primeiro deles o assunto está restrito para um pequeno grupo que é quem vai tomar a decisão final; no segundo momento o grupo já é um pouco maior e conduz a *due diligence* (análise da empresa que está sendo comprada ou fundida, com o objetivo de mensurar potenciais riscos) e no terceiro e último momento é anunciada a operação e são estabelecidos os grupos responsáveis pela integração. Em quase todos esses processos o primeiro e o segundo momentos são feitos em total sigilo, e a operação é revelada para os funcionários ao mesmo tempo em que para a população em geral, o que causa, muitas vezes, um choque e uma incerteza de como será esse novo período que está apenas começando.

Na opinião de Wilma (informação verbal)<sup>9</sup> para tentar amenizar esse choque e evitar a resistência cultural, é necessário que haja uma preparação tanto da empresa compradora quanto da comprada, uma sensibilização para aumentar a consciência de todos sobre a situação por diferentes meios, uma adesão e por último a inclusão. O departamento de comunicação, principalmente a comunicação interna, deve estar muito bem preparado para transmitir a informação para os funcionários, e, também, atender e esclarecer todas as dúvidas que poderão, e, certamente, irão surgir. A comunicação cumpre objetivos diversos durante todo o processo, como por exemplo, passar detalhadamente todo o processo ocorrido para os funcionários com total transparência, usar os veículos de comunicação impressos como base para consultas de informação, adaptar as linguagens a todos os públicos, comunicar com a maior transparência possível, ouvir as dúvidas, envolver os públicos nas ações para que todos se sintam parte da empresa, sinalizar e dar apoio aos mecanismos de integração. Ela ainda diz que é preciso que as estratégias sejam traçadas levando em conta e respeitando principalmente a cultura das duas ou mais empresas envolvidas, e sempre mantendo o foco nas pessoas.

<sup>9</sup> Informação adquirida em uma palestra dada no dia 23 de abril de 2013 no Meeting, o evento ocorreu na Unesp de Bauru e é realizado pela Empresa Junior de Relações Públicas.



O Relações Públicas, como profissional de comunicação, pode ficar responsável pelo bom relacionamento tanto dentro da empresa quanto fora dela. Logo, faz o papel do comunicador interno, com o papel de transmitir as informações da melhor maneira possível aos funcionários nos casos de fusão e aquisição. Não somente como transmissor, o RRPP sabe e pode trabalhar na nova identidade da organização, refazendo a imagem e os valores da empresa a fim de manter a boa reputação. Como se pode perceber, é um trabalho complexo e delicado, já que abrange toda uma psicologia interna dos funcionários da empresa, pensando em como será refletida a imagem da organização para o público, para que suas vendas não sejam afetadas de forma negativa. Todo esse planejamento estratégico e participativo deve ser redobrado com a fusão, com o cuidado de não prejudicar a nova fusão.

### **Análise do *Case* de Fusão dos Bancos Santander e Banco Real**

O caso da aquisição do Banco Real pelo Santander servirá de exemplo para o entendimento de como a cultura organizacional, bem como, o capital humano das empresas se comportam nos processos de concentração de organizações. Esse indicativo trará um panorama geral do papel do Relações Públicas como mediador entre públicos diversos nesse processo.

As fusões e aquisições dos bancos no final do século XX e início do século XXI, são reflexo das crises do México e da Ásia, ocorridas em 1995 e 1997, respectivamente. Estas trouxeram insegurança aos sistemas bancários dos países emergentes que se viram obrigados a interferir em suas estruturas bancárias. O Brasil, por exemplo, reagiu a esse cenário, com uma série de medidas como incentivos a fusões e privatizações, tal qual a se adequar às recomendações do Primeiro Acordo de Capital do Comitê da Basiléia.

A fusão ocorre através de um processo de junção de forças entre empresas; já a aquisição ocorre quando alguma empresa é adquirida por outra. Em ambos os casos, os objetivos são similares: possibilitar às empresas um aumento da competitividade, melhor posição no mercado, melhor aproveitamentos de sinergias, aumento da base de clientes, redução de custos, acesso a diferentes tecnologias, entre outros aspectos. (SANTOS, J, ARBEX, M., 2011, p.1)

O processo de fusão diz respeito à associação de duas ou mais empresas, criando uma nova. Enquanto o processo de aquisição caracteriza-se pela compra de uma instituição, havendo a anulação legal da empresa comprada e uma subordinação da mesma.



O Santander conta com um grande histórico de aquisições. A empresa espanhola, desde a sua chegada ao país, em 1957, assume uma postura de agressividade comercial. A partir dos anos 90, o Santander fez as aquisições dos bancos Bradesco (1998), Meridional (2000), Bozano (2000), Banespa (2000) e do ABN Amro (2007) que controlava o Banco Real. Fatos que projetaram o Santander como um dos maiores bancos no território brasileiro.

Antes do negócio com o ABN Amro. O Santander concentrava a sua rede em São Paulo e usufruía da inovação em produtos e da solidez internacional da marca como diferenciais competitivos.

O banco Real, por sua vez possuía como diferencial o foco no relacionamento com os clientes bem como a satisfação dos mesmos. Concentrava sua rede na região Sudeste e Nordeste.

Dadas as diferenças entre os bancos, na hora da aquisição, houve um sentimento de receio e incerteza tanto dos funcionários das empresas como dos clientes das mesmas. Os clientes, acostumados a um padrão de atendimento e alinhados aos valores de cada empresa, em sua maioria, temeram por perder qualidade ou identificação com a marca.

Percebo que o riquíssimo nicho de clientes do Real ABN-Amro não está sereno e seguro em ter que mudar seu relacionamento para um novo banco, o qual não escolheram. Sabem que em breve, a marca e a história da instituição serão apagadas, bem como a sua própria história. Uma situação de estresse. (COELHO, R.,p.36)

Em uma pesquisa publicada no artigo de Margareth Ribeiro e Gian Lunardi (2012), os funcionários, quando questionados sobre “Qual foi a sua primeira reação quando soube da aquisição dos bancos Santander/Real?” 75% dos entrevistados responderam que ficaram apreensivos em relação à mudança de cultura organizacional, outros 25% preocupados com emprego, programas de PDV (plano de demissão voluntária).

Na prática teremos quase uma nova segmentação dentro do Santander. São os clientes e funcionários do Real. Rótulos estes desconfortáveis que exigirão urgência e muita habilidade na sua condução. Só assim, o comprador poderá não destruir pontes construídas durante décadas, e junto com elas, fontes de ricas informações e receitas. (COELHO, R.,P.37)

Lilian Guimarães, responsável por unir os funcionários dos dois bancos na época da concentração das empresas alegou que o objetivo era “criar um terceiro banco, aproveitando o melhor dos dois bancos e do mercado”.

Na ocasião, a postura do Santander foi conduzida por ações que tentaram fazer as mudanças necessárias de forma gradual, transparente e participativa. Apenas em 2010,





três anos após a aquisição, as agências físicas do Banco Real foram trocadas pelas do Santander.

A campanha intitulada Juntos, lançada pelo agora Grupo Santander, “mostra o novo posicionamento do banco e uma nova cultura, a colaborativa, que defende a importância de trabalhar em conjunto com todos os públicos, dada a fusão das culturas do Real e do Santander”. (ALANO, M.) Além de reforçar a marca Santander através da ideia de que “juntos pode-se ir além”, fazendo alusão à união física dos dois bancos e, também, à união de valores e pessoas. Juntos, pode-se construir um banco melhor para todos.

A ideia de buscar o melhor dos dois bancos, como proposto por Lilian Guimarães, fez com que o Grupo Santander aliasse a competitividade mercadológica do Santander às questões de cunho social do Real. “Mais do que a alusão à junção dos dois bancos, a ideia é mostrar uma visão de negócios que valoriza a união de ideias e pessoas não só em prol de interesses imediatos, mas de benefícios para a sociedade.” (PAULA, R. 2010). Com isso, o banco passou a apoiar projetos sociais como o grupo Afroreagge e as Olimpíadas de 2016.

Em tal *case* pode-se perceber a realidade do desafio descrito neste artigo da transmissão de informações para os funcionários da empresa e conseqüentemente para os clientes. Por se tratar de bancos, a confiança no serviço é uma questão essencial para a tranquilidade do cliente. Os valores da instituição em questão são muito importantes para a escolha do banco, o que é julgado por cada cliente em especial. Com a junção do Santander e do Banco Real, os responsáveis pela operação optaram pela manutenção do espaço físico do Santander, porém com uma reestruturação interna de valores, unindo alguns pontos de uma organização e outros pontos da outra, na tentativa de agradar a um maior número de pessoas.

A campanha instituída, Juntos, com o intuito de acostumar tanto o público interno, tanto o externo com a ideia de uma união saudável dos dois bancos foi uma boa estratégia de *marketing*, assim como para trabalhar a nova cultura organizacional que surgia com a fusão.

Nesse *case* específico da aquisição do Banco Real pelo Santander, o profissional de Relações Públicas pode ter sido um facilitador das ações feitas após a concentração ocorrida. Com sua capacitação de comunicador, e por estar entre os seus serviços o planejamento de *marketing*, sua atuação poderia ser bem utilizada, contando também



com uma equipe de outros profissionais da comunicação em geral. Com os devidos cuidados de fazer a informação chegar de forma transparente a todos os públicos de interesse e com a criação de uma identidade à organização baseada na nova realidade institucional, os profissionais em questão poderia ajudar na solução de alguns problemas.

## **Conclusão**

Deve haver, portanto, no trabalho de um Relações Públicas uma busca intensa por uma fusão não somente empresarial, mas também de culturas. Uma vez que ambas as partes empresariais são contempladas de forma a não perderem por total sua missão, visão e valores poderão ter maior entrosamento para continuar suas funções e maior nível de resiliência em relação as mudanças no planejamento estratégico. Deve haver nesse momento uma estruturação de “planos e estratégias de comunicação; estrutura organizacional e relações de subordinação; plano do desenvolvimento da nova visão, nova missão e novos valores; plano de pessoal, inclusive de pacotes de benefícios, pacotes de compensação e pacotes de políticas e procedimentos” (KEY, p.286). A atuação de um Relações Públicas, como já citado, é de extrema relevância nesse processo, visto que durante uma gestão de fusão de empresas teremos a cultura organizacional sendo afetada diretamente, interferindo no planejamento estratégico. É preciso que se trace a cultura da organização, identifiquem-se as ameaças e oportunidades para a imagem institucional e para o relacionamento com seus públicos e preveja as reações dos públicos para que se possa preparar um diagnóstico de como será elaborado o planejamento estratégico de comunicação.

O trabalho do profissional deve vir acompanhado de um profundo estudo desde a criação das empresas a serem fundidas. Mesmo que haja sobreposição de uma ou mais de uma sobre a outra é imprescindível que alguns valores de identidade cultural das empresas em questão, sem mantenham. Através desse estudo, pode-se começar a estudar a adaptação dos funcionários à nova empresa e as maneiras de entrosamento entre os funcionários das empresas envolvidas. Introduzir um processo de comunicação entre as partes é o caminho mais eficaz para se conseguir a criação de um relacionamento e reconhecimento da outra parte; através da comunicação que ela “estabelece diálogo a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões; informa,



organiza e reconhece seus públicos de interesse, entre os quais os colaboradores; legitima sua existência; e trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho” (NASSAR, 2008, p.64).

### Referências bibliográficas

[http://www.thinkfn.com/wikibolsa/Fus%C3%B5es\\_e\\_aquisi%C3%A7%C3%B5es](http://www.thinkfn.com/wikibolsa/Fus%C3%B5es_e_aquisi%C3%A7%C3%B5es) acessado em 12/05/2013 às 23:50

FERNANDES, Jéssica. Disponível em: <http://culturadaorganizacao.blogspot.com.br/2012/06/cultura-organizacional-em-casos-de.html> > acessado em 13/05/2013

FERMAN, Alice. Disponível em : <http://www.slideshare.net/aliceferman/santanderreal> > acessado em 13/05/2013 às 15:05

COELHO, Ricardo. **Santander! Sabe mesmo jogar nosso jogo?**. Disponível em: <http://www.ricardocoelhoconsult.com.br/artigo12.php> > acessado em 16/05/2013 às 14:30.

LUNARDI, G; Ribeiro da Silva, M, **O Choque Cultural Como Fator Relevante Dentro Dos Processos de Aquisições no Setor Bancário: O Caso do Grupo Santander**

DOS SANTOS, J A; Arbex, A. M., **Gestão de Pessoas em Processos de Fusão e Aquisição: Como Lidar com o Maior Patrimônio das Empresas Durante a Mudança?**

MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006. 344 p. ISBN 978-85-7808-000-6

ALBUQUERQUE, Adão Eunes. **Planejamento das relações públicas**. Porto Alegre: 1981, Acadêmica.