

## COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA NA CONTEMPORANEIDADE: UMA ANÁLISE TEÓRICO-CONCEITUAL

### INTEGRATED ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ON CONTEMPORANEITY: AN ANALYSIS CONCEPTUAL-THEORETICAL

**JOSÉ CARLOS SALES DOS SANTOS<sup>1</sup>**

**RESUMO:** O artigo analisa a 'comunicação organizacional' a partir das transformações sócio-econômicas ocorridas nas últimas décadas, e procura relatar a importância da Comunicação Organizacional para as instituições e organizações inseridas no sistema social global. Os objetivos específicos abordam os conceitos e desafios desta temática; um breve histórico das relações públicas; a relevância estratégica da comunicação integrada e o relacionamento da empresa com seus diversos públicos. Quanto ao caráter metodológico, as informações foram obtidas através de pesquisas referenciais e documentais. Por fim, constatou-se que a Comunicação Organizacional desempenha um importante papel nas organizações contemporâneas, contribuindo para a obtenção de um melhor resultado no relacionamento entre empresas e seus diversos públicos.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional, organizações contemporâneas, relações públicas.

**ABSTRACT:** Analyzes the 'organizational communication' from socioeconomic transformations that have occurred in recent decades. Search report the importance of Organizational Communication for institutions and organizations entered into global social system. The specific objectives cover the concepts and challenges of this theme; a brief history of public relations; the strategic relevance of integrated communications and the company's relationship with its various audiences. As regards the methodological character, the information was obtained through reference and documentary research. Finally, it was noted that the Organizational Communication plays an important role in contemporary organizations, contributing to achieve the best result in the relationship between companies and their various audiences.

**Key words:** organizational communication, contemporary organizations, public relations.

**Sumário:** 1 Introdução - 2 A comunicação e as organizações na contemporaneidade – 3 Breve histórico das relações públicas – 4 Comunicação organizacional a partir da análise teórico-conceitual de Margarida Kunsh e María Antonieta Rebeil Corella – Considerações finais – Referências.

<sup>1</sup>Professor do Instituto de Humanidades, Artes e Ciências – IHAC/UFBA. Mestre em Ciência da Informação – PPGCI/UFBA. Pós-Graduado em Comunicação Organizacional – NPGA/UFBA. jsalles@ufba.br

## 1 INTRODUÇÃO

Compreender as mudanças paradigmáticas que remodelam os indivíduos e as organizações na contemporaneidade perpassa, necessariamente, por uma análise da dinâmica do mundo em constante transformação. O processo da globalização altera as sociedades atuais, influenciando nas estruturas econômicas, políticas e sociais, na qual a comunicação configura uma importante interface.

As alterações oriundas da Revolução Industrial modificaram profundamente as bases da economia e sociedade. Artesãos não conseguem competir com a produção mecanicista das emergentes indústrias. O crescimento dos meios de transporte e comunicação proporcionou a corrida de novos mercados consumidores, consolidando as empresas e o sistema capitalista. O mundo transforma-se no palco das relações globais.

Estudiosos, a exemplo de Antony Giddens, desenvolvem frequentemente teorias relacionadas ao fenômeno da globalização e suas implicações na sociedade da informação. A comunicação, nesse contexto, desenvolve um papel fundamental na leitura e interpretação dessa realidade, pois, através dela, os indivíduos são capazes influir o mundo que nos rodeia. Outro aspecto relevante da comunicação concerne ao seu caráter vital à sobrevivência das organizações – sejam elas hospitalares, militares, não-governamentais e outras – contribuindo para a integração e administração dos interesses dos seus públicos internos e externos.

Assim, a primeira sessão deste artigo analisou-se a importância da comunicação nas organizações contemporâneas, partindo da reflexão dos elementos históricos que abordam o desenvolvimento das Relações Públicas, como subárea da Comunicação Social; na segunda parte foram analisadas os conceitos e desafios da Comunicação Organizacional e o surgimento dessa atividade nas organizações, o seu papel na administração dos fluxos comunicacionais; nas considerações finais são relatados os resultados do estudo, criando espaço para novas pesquisas. Oportunamente abordaremos os conceitos de comunicação organizacional<sup>2</sup>, destacando as contribuições das pesquisadoras Margarida Maria Krohling Kunsch e Maria Antonieta Rebeil Corella sobre o assunto em debate. Nas conclusões constatou-se que a Comunicação Organizacional desempenha um importante papel nas organizações contemporâneas, contribuindo para a obtenção de um melhor resultado no relacionamento entre empresas e seus diversos públicos

---

<sup>2</sup>Concorda-se com a concepção da pesquisadora Margarida Kunsch quando amplia o termo Comunicação Organizacional para as organizações públicas, privadas, ONG, fundações, outras, não se resguardando ao que se denomina “empresa”.

## **2 A COMUNICAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES NA CONTEMPORANEIDADE**

Atualmente, a sociedade é concebida através de suas ferramentas tecnológicas e possibilidades de comunicação e interconexão, reconfigurando a “organização social e econômica, as formas de produção, de trabalho e de consumo” (PEREIRA, 2002, p.4) em uma lógica de redes de relacionamentos.

A partir da Revolução Industrial, com o advento da máquina a vapor, o processo da produção desencadeia mudanças profundas na maneira de viver e trabalhar das pessoas, consolidando o capitalismo na acepção atual. Os impactos da pós-Revolução Industrial no panorama sócio-econômico mundial, influenciaram, sobretudo, as estruturas das organizações. Antes estas mini-sociedades<sup>3</sup> eram impulsionadas quase exclusivamente para a produção, “em que o objetivo era produzir o mais possível o que a própria organização entendia ser mais adequado” (FONSECA, 2002, p.2). Com a inserção dessa nova mentalidade estrutural, o mecanismo de venda transfere o foco do produto para o convencimento de sua qualidade para uma nova clientela.

Nessa contextura, a comunicação – como um processo lato e multidisciplinar – permite um “diagnóstico” acerca dessas realidades, principalmente no mundo globalizado em constantes mudanças econômicas, sociais e políticas. Permite, também, a análise e direcionamento “da complexidade dos fluxos informacionais e comunicacionais” das organizações, “fundamental no ordenamento de ações para conjugar o ato produtivo, o processo de gestão e as demandas dos atores sociais” (OLIVEIRA, 2003, p.2).

O desafio da comunicação nas instituições e organizações na contemporaneidade<sup>4</sup> é buscar a constante consonância com a nova economia que se figura, já que torna impossível conceber as organizações sem comunicação; elas auto-complementam-se. A velocidade dos acontecimentos, por sua vez, exige “uma gama crescente de necessidades de comunicação de seus diferentes públicos” (GLUER, 2003), com vigilância sincrônica, garantindo a longevidade e o sucesso organizacional.

A comunicação organizacional compreende a leitura e a formação da cultura organizacional, seja analisando os elementos externos (sociedade) que influenciam os ativos internos (organização); planejando constantemente a imagem corporativa ou ajustando a sua identidade aos novos tempos.

---

<sup>3</sup>Morgan (1996) concebe as organizações como mini-sociedades que apresentam, cada uma delas, suas próprias culturas e subculturas.

<sup>4</sup>Kunsch compreende a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

### 3 BREVE HISTÓRICO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

As Relações Públicas, enquanto campo de atuação, responde por atividades estratégicas nas instituições. Possui a função administrativa de confluir as expectativas das organizações com os seus diversos públicos, resguardando o interesse de ambos; antever períodos de crises com a opinião pública, conduzindo para a sua solução. Portanto, seria um equívoco associar as atividades desempenhadas pelas Relações Públicas como meros “fazedores de festas”.

Para Andrade (1993 *apud* WELS 2005, p.3), a idéia de relações públicas reporta-se aos primórdios da humanidade, quando começaram a surgir os primeiros agrupamentos humanos. O autor argumenta que os Dez Mandamentos da Lei de Deus, revelados ao profeta Moisés, no Monte Sinai, constituem políticas de bom relacionamento entre os povos.

Wels (2005) analisa a origem das Relações Públicas com o surgimento das assessorias de comunicação. Compreendida como ponto de equilíbrio dos atos comunicativos entre organizações e os *stakeholders*, uma assessoria trabalha com o conhecimento e informação que servirão de base para a tomada de decisão da alta cúpula administrativa. A autora explica que:

A relevância da função de assessoria nas organizações destaca-se a partir dos estudos iniciais da Escola Clássica de Administração, quando os primeiros teóricos dessa área indicaram a necessidade de níveis de assessoramento na hierarquia administrativa. Assim, desde o século XIX, as ações, desenvolvidas nessa linha, são identificadas como imprescindíveis na estrutura da organização, oferecendo suporte às ações da Direção (WELS, 2005, p. 2).

No início do século passado (1906), o jornalista Yve Lee é contratado por grandes capitalistas norte-americanos, entre eles o influente John Rockefeller<sup>5</sup>, para prestar serviços de assessoria. Chaparro (2001) assevera que Lee inventou a atividade de assessoria imprensa ou assessoria de comunicação, recebendo o título de fundador das relações públicas. Diante desses desafios, montou o primeiro escritório do gênero.

Formalmente, em carta pública dirigida à imprensa, Lee estabeleceu um pequeno conjunto de regras ético-morais, em favor da informação confiável. Comprometeu-se a fornecer notícias – apenas notícias – e de se colocar à disposição dos jornalistas, para respostas honestas, verdadeiras, sempre que solicitado. Com o fornecimento de informações tratadas pelos critérios da carta-compromisso, não custa admitir que deve ter ajudado a fazer boas matérias jornalísticas (CHAPARRO, 2001, p. 1).

A polissemia que o termo Relações Públicas apresenta revela as incompatibilidades e eventualidades conceituais observáveis no “discurso de todos aqueles que tratam do assunto, pois com essas duas palavras visam identificar vários

<sup>5</sup>Chaparro (2001) afirma que Yve Lee teria uma grande missão de recuperar a imagem “arranhada” desse capitalista diante do público e, se possível, ser venerado pela opinião pública.

objetos". (SIMÕES, 2001 *apud* MOURA, 2005, p. 2). Moura (2005) propõe a revisão do modelo que admite as Relações Públicas como paradigma funcionalista, do 'saber fazer'. Contudo, a tentativa de definição do campo de atuação constitui um dos maiores desafios de pesquisadores, apesar de consideráveis avanços na área.

No Brasil, com a criação do Departamento de Relações Públicas da multinacional canadense *The São Paulo Tramway Light and Power Company Limited* (atualmente a Eletricidade de São Paulo S.A. – Eletropaulo), surge o primeiro Departamento de relações públicas sob a coordenação do engenheiro Eduardo Pinheiro Lobo, "patrono da profissão no país" (KUNSCH, 1997, p. 19), atuando na esfera pública. A autora salienta outras iniciativas isoladas, anteriores no âmbito governamental, porém o efetivo desenvolvimento viria mesmo em 1950.

Observa-se, todavia, o ajuntamento das atividades de relações públicas, jornalismo e publicidade, integrando o assessoramento oficial na área da comunicação social (WELS, 2005). Andrade (2003 *apud* WELS, 2005, p.5) reitera que serviços de informação surge antes no espaço governamental, contrariando a idéia de que esse assessoramento tenha aparecido junto às empresas privadas.

Nas últimas décadas do século XX, a comunicação assume a posição estratégica nas organizações, endossando a assessoria de imprensa como importante função da administração (GRUNIG, 2001). É mister ressaltar que, nesse mesmo período, as Relações Públicas auxiliou a estruturar a comunicação organizacional através de departamentos específicos (KUNSCH, 1997).

Baseado nesses pressupostos, a próxima seções procurou estabelecer a importância da Comunicação Organizacional para as organizações inseridas no sistema social global, a partir da relação teórico-conceitual entre as autoras Margarida Kunsh e María Antonieta Rebeil Corella.

#### **4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL A PARTIR DA ANÁLISE TEÓRICO-CONCEITUAL DE MARGARIDA KUNSH E MARÍA ANTONIETA REBEIL CORELLA**

A propagação de empresas no século XIX, como conseqüência da Revolução Industrial, conduziu as mudanças nos processos comerciais. Relatamos anteriormente a mudança de foco dessas organizações, antes preocupadas com os produtos, para prestar maior atenção nos clientes, constituindo uma alteração nas relações comerciais.

Kunsch (2006) declara que, baseado nesse contexto, deve-se buscar as causas do surgimento das Relações Públicas, jornalismo empresarial, propaganda e, inclusive, da comunicação organizacional. Esse novo mercado concorrencial, as empresas perceberam a importância da comunicação com os seus públicos internos e externos para a sua sobrevivência.

A comunicação com o público interno inicia-se com um formato muito mais de ordem administrativa e de informações. Foram as primeiras iniciativas da existência de comunicação nas organizações – a comunicação administrativa ou gerencial. É uma organização que assume um caráter funcional e instrumental. Este formato se estendeu também por muito tempo ao relacionamento com os públicos externos, enfatizando a divulgação dos produtos e da organização, sem uma preocupação com o retorno das percepções e dos interesses dos públicos, isto é, com a comunicação simétrica. (KUNSCH, 2006, p.5).

A comunicação institucional desempenha funções relacionadas ao planejamento estratégico, sempre respaldada em pesquisas opinião pública. Não somente: deve estar atenta às constantes transformações e demandas que influenciam a sociedade da informação. A vantagem desse planejamento contribui, também, na gestão de crises, na qual as empresas contemporâneas estão mais susceptíveis.

Quanto às múltiplas perspectivas teóricas, Maisonneuve (2000) sugere uma metateoria que convirja os diferentes conceitos em comunicação organizacional. Hesketh e Almeida (1980) reconhecem tal problemática e avança informando que os esforços para formulação desse conceito são escassos, apesar de volumosas pesquisas realizadas nas últimas décadas.

Em 1950, o teórico Peter Burke conceitua pela primeira vez a comunicação organizacional como o uso da linguagem, como meio simbólico, para a cooperação entre os seres que, por natureza, respondem aos símbolos (TOMPKINS, 1987 *apud* REBEIL CORELLA, 1998).

Segundo Rebeil Corella (1998 *apud* HERRERA MARTÍNEZ, 2005) a comunicação organizacional administra os esforços dos colaboradores que integram uma organização, abrindo espaços para a discussão dos eventuais problemas, buscando soluções coletivas em benefício do sistema, tornando-o mais produtivo. A autora reitera que a comunicação nas organizações visa a criação, a promoção e a manutenção da imagem da empresa ou instituição.

Kunsch (2003 *apud* KUNSCH, 2006) ressalta que a comunicação organizacional pretende analisar

[...] o sistema, o funcionamento e o processo da comunicação entre a organização e seus diversos públicos. 'Comunicação organizacional', 'comunicação empresarial' e 'comunicação corporativa' são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade, [compreendendo] a comunicação institucional, comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

Rebeil Corella (1998) desconsidera a comunicação administrativa como modalidade comunicacional, destacando apenas as dimensões institucional ou corporativa, interna e mercadológica.

Kunsch e Rebeil Corella declaram que a comunicação e as organizações coexistem, funcionando como operadores na construção da imagem organizacional, com o propósito de abarcar os clientes reais e potenciais das empresas e instituições.

A comunicação organizacional no Brasil, conseqüência do desenvolvimento econômico, assim como das atividades de relações públicas e do jornalismo empresarial, tem sua origem em 1967, com a fundação, em São Paulo, da Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresa (ABERJE) (TORQUATO, 2004; KUNSCH, 2006). Com a criação da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP), em 1954, contribuiu afetivamente com o desenvolvimento desse campo de atuação no país.

Atualmente, a acirrada concorrência mercadológica exige que as empresas busquem constantemente a comunicação excelente. A necessidade de ajustamento às novas tecnologias de informação e comunicação, confere a comunicação organizacional o trabalho de diferenciação entre as organizações através do posicionamento estratégico. Verdade que muitos gerentes investem em comunicação eficiente nos momentos de crise.

Ribeiro e Lima (2005) confirmam a importância da comunicação organizacional na otimização dos relacionamentos entre as empresas e seus públicos, sendo uma ferramenta essencial ao *marketing*.

Para Limeira, comunicação serve para

Fixar o produto na mente do consumidor; criar uma imagem única consistente, compreensível e crível sobre o produto; construir uma imagem de marca diferenciada e sustentável na mente do consumidor; oferecer informações e incentivos para o consumidor adquirir o produto ou serviço da empresa; e gerar atitude favorável dos diversos segmentos de público para as iniciativas da empresa. (LIMEIRA 2003 *apud* RIBEIRO, 2005, p.4).

Assim, afirma Leite (2000), o administrador deverá desenvolver habilidades inerentes à comunicação com para que possa transmitir informações que influenciem na mudança de comportamento das pessoas, permitindo o desenvolvimento organizacional.

Kunsch (1997) compreende a relevância da administração nas relações de conflitos entre a organização e seus públicos, partindo de uma comunicação equilibrada e compreensiva. As organizações contemporâneas necessitam abrir (novos) canais de comunicação com todos os segmentos.

Dentre os atributos fundamentais da Comunicação Organizacional nessas novas organizações é, sem dúvida, a responsabilidade social.

A responsabilidade social é o compromisso da empresa com a sociedade na qual está inserida. Surgem novas concepções de organizações orientadas ao aspecto coletivo, deixando de ser unidades econômicas para tornarem-se unidades sociais (KUNSCH, 1997). Partindo dessa conjuntura

[...] a empresa cria perspectiva positivas para o fechamento de novos negócios, contribui para que seus colaboradores tenham uma maior satisfação em trabalhar para a organização, atrai novos consumidores que, dentro do seu processo decisório, já incluem e valorizam questões relativas à imagem organizacional e das marcas quando avaliam as alternativas de compra. A responsabilidade passa também a representar uma ferramenta importante nas estratégias de relacionamento com diversos públicos, bem como estratégia de fidelização dos clientes [tendendo] a tornar as organizações mais lucrativas ao conseguirem com estas incrementar suas vendas. (RIBEIRO, 2005, p. 12).

A comunicação organizacional, para as organizações que buscam alcançar objetivos definidos no planejamento estratégico, desempenha uma importante função. Entender e administrar os variados públicos que afetam e são afetados pela empresa compõe um dos maiores desafios da comunicação na contemporaneidade.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A informação constitui a mola propulsora na dinâmica das organizações contemporâneas. Num cenário em constante mutação, comunicação integrada apresenta-se como eixo norteador da nova gerência. Atender as expectativas da sociedade cada vez mais consciente dos seus direitos e estabelecer uma política transparente com o público, sejam eles internos ou externos, são os maiores desafios.

Durante a construção argumentativa da presente comunicação, dialogou-se com os pontos fundamentais para a compreensão da contemporaneidade, abordando os conceitos de relações públicas, com o desígnio de responder questões relacionadas a importância da comunicação organizacional na atualidade.

A Comunicação Organizacional desempenha um importante papel nas organizações contemporâneas, contribuindo para a obtenção de um melhor resultado no relacionamento entre empresas e seus diversos públicos.

Outro fator relevante da comunicação nas organizações vincula-se ao campo da construção diferenciada da imagem institucional, influenciando a mudança de comportamento do consumidor. Disponibilizar informações claras e vantagens sobre os produtos comercializados, fomenta o posicionamento da empresa ante outras marcas.

Administração de conflitos e interesses entre a organização e seu público é outro fator indispensável na comunicação organizacional. A abertura e acessibilidade dos canais de comunicação com os múltiplos segmentos sociais organizam formas de equilíbrio entre os diversos ambientes na qual a instituição está inserida.

As empresas são cada vez mais guiadas pelos consumidores, apostando numa maior interação dos clientes. A globalização exige que as empresas sejam mais competitivas, buscando soluções eficientes para os novos desafios. A sociedade, por sua vez, compra ações socialmente responsáveis por parte delas. A responsabilidade social empresarial, como estratégia de relacionamento com os públicos, orienta-se ao



aspecto coletivo, focando no desenvolvimento social e criando identidade da marca, atraindo novos consumidores.

Ressaltar que, na realidade, muitos administradores, gerentes e executivos só percebem a importância da comunicação em momentos críticos. Percebe-se também, que o despreparo profissional ainda permeia o campo de atividade da comunicação organizacional. Somente através da busca da capacitação e do estudo contínuo conseguir-se-á alcançar a excelência em comunicação organizacional.

## REFERÊNCIAS

BAITELLO, T. A. C. Comunicação organizacional e sociedade de mercado: contextos e possibilidades. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 28., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2005. Disponível em: <<http://reposcom.portcom.intercom.org.br/bitstream/1904/17008/1/R1608-1.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2012.

CHAPARRO, M. C. A comunicação organizacional e a imprensa: como melhorar o seu relacionamento. **Revista Comunicação Empresarial**, São Paulo, n. 41, out./dez. 2001. Disponível em: <<http://www.sinprorp.org.br/Clipping/2002/149.htm>> Acesso em: 28 fev. 2012.

CHURCH, A. H. Giving your organizational communication C-P-R. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 17, n. 7, p.4-11, Dec. 1996. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/01437739610148321>>. Acesso em: 05 maio 2006.

FARIAS, L. A. B. Comunicação organizacional: identidade e imagem corporativas fortalecendo marca e produto. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 25., 2002, Salvador. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2002. Disponível em: <<http://reposcom.portcom.intercom.org.br/handle/1904/18761>>. Acesso em: 23 abr. 2006.

FONSECA, L. Perfis de formação e necessidades de mercado em profissionais em engenharia e engenharia mecânica. **Manutenção**, Porto, n. 76, 1. Trim. 2002. Disponível em: <[http://paginas.fe.up.pt/demegi/artigo\\_perfis.pdf](http://paginas.fe.up.pt/demegi/artigo_perfis.pdf)> Acesso em: 06 maio 2006.

GLUER, L. M. A nova assessoria de imprensa: panorama e perspectivas na sociedade informacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 26., 2003, Belo Horizonte. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2003. Disponível em: <[http://www.intercom.org.br/papers/congresso2003/pdf/2003\\_NP05\\_gluer.pdf](http://www.intercom.org.br/papers/congresso2003/pdf/2003_NP05_gluer.pdf)> Acesso em: 23 abr. 2006.

GOMES, J. S. A história das relações públicas e sua importância hoje. **GRUNASE – Grupo Nacional de Serviços**, 2000. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Historia%20RP.htm>> Acesso em: 10 maio 2006.

GRUNIG, J. E. A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. **Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, São Paulo, p.67-92, 2001.

GUIMARÃES, A. S. Novas tecnologias de informação e comunicação e a comunicação organizacional: impactos e mudanças. **Comunicação e Estratégia**, São Paulo, v. 2, n. 3, 2005. Disponível em: <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/rev3artigoAndreSathler.htm>>. Acesso em: 29 abr. 2006.

HERRERA MARTÍNEZ, G. ¿Vale la Pena Invertir en Comunicación Organizacional?. [S.l.]: Chile Capacita, 2005. Disponível em: <<http://www.chilecapacita.cl/mundo/MundoCapacita.php?pag=archivo&id=308>>. Acesso em: 12 maio 2006.

HESKETH, J. L.; ALMEIDA, M. A. Comunicação organizacional: teoria e pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 20, n.4, p. 13-25, out./dez. 1980.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional**: surgimento e evolução das práticas, conceitos e dimensões. São Paulo: [USP], 2006. p. 1-19. (mimeo).

\_\_\_\_\_. Relações públicas e a filosofia da comunicação integrada. In: KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003. p. 149-187.

\_\_\_\_\_. Relações públicas e excelência em comunicação. **Estudos ABERJ**, n.1, p. 49-62, 1998. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/antigo/margarid.htm#bio>> Acesso em: 10 maio 2006.

\_\_\_\_\_. **Relações públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

LEITE, A. C. T. Competência no processo de comunicação: diferencial competitivo para as organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 9., 2000, Salvador. **Anais eletrônicos...** [Salvador]. Disponível em: <[http://www.angrad.org.br/area\\_cientifica/artigos/competencias\\_no\\_processo\\_de\\_comunicacao\\_diferencial\\_competitivo\\_para\\_a\\_s\\_organizacoes/476/](http://www.angrad.org.br/area_cientifica/artigos/competencias_no_processo_de_comunicacao_diferencial_competitivo_para_a_s_organizacoes/476/)>. Acesso em: 12 maio 2006.

MAISONNEUVE, D. **Perspectives on organizational communication**: finding common ground. New York: Guilford Press, 2000. p. 101-103. Disponível em: <<http://husky1.stmarys.ca/~amills/papers/ReviewPoole.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2006.

MOURA, C. P. (Re) Construindo a história das Relações Públicas. In: ENCONTRO NACIONAL DA REDE ALFREDO DE CARVALHO, 3., 2005, Novo Hamburgo. **Anais Eletrônicos...** Novo Hamburgo: [Rede Alçar], 2005. Disponível em: <<http://www.jornalismo.ufsc.br/redealcar/cd3/rp/cleusascroferneker.doc>>. Acesso em: 12 maio 2006.

MONGE, P. Communication structures and processes in globalization. **Journal of Communication**, v. 48, p.142-153, 1998. Disponível em: <<http://joc.oxfordjournals.org/cgi/reprint/48/4/142>>. Acesso em: 05 mai. 2006.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, I. L. Novo sentido da comunicação organizacional: construção de um espaço estratégico. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 26., 2003. Belo Horizonte. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2003. Disponível em: <[http://www.intercom.org.br/papers/congresso2003/pdf/2003\\_NP05\\_oliveira\\_ivone.pdf](http://www.intercom.org.br/papers/congresso2003/pdf/2003_NP05_oliveira_ivone.pdf)> Acesso em: 23 abr. 2006.

LESLEY, P. A natureza e o papel das relações públicas. In: LESLEY, P. **Os fundamentos de relações públicas e comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995. p. 01-20.

PEREIRA, C. A. M.; HERSCHMANN, M. Comunicação e novas estratégias organizacionais na era da informação e do conhecimento. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 25., 2002, Salvador. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2002. Disponível em: <[http://revcom2.portcom.intercom.org.br/cs\\_umesp/ojs/viewarticle.php?id=4](http://revcom2.portcom.intercom.org.br/cs_umesp/ojs/viewarticle.php?id=4)> Acesso em: 23 abr. 2006.

REBEIL CORELLA, M. A.; SANDOVAL RESÉNDIZ, C. R. Perfiles de la comunicación en las organizaciones. In: REBEIL CORELLA, M. A.; SANDOVAL RESÉNDIZ, C. R. **El poder de la comunicación en las organizaciones**. México: Plaza y Valdés Editores/Universidade Iberoamericana, 1998. p.159-191.

RIBEIRO, S. V. P.; LIMA, A. P. C. Comunicação organizacional e o papel das relações públicas no fomento de ações socialmente responsáveis. In: Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom, 4, 2005, Porto Alegre. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2005. Disponível em: <<http://www.sinprorp.org.br/Clipping/2005/sandro.pdf>> Acesso em: 12 mai. 2006.

SHULTZ, D. E.; BARNES, B. E. Criação de marca: relações públicas. In: SHULTZ, D. E.; BARNES, B. E. **Campanhas estratégicas de comunicação de marca**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. p. 229-241.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

WELS, A. M. C. Aspectos históricos da atividade de relações públicas: paralelos com a origem com as assessorias de comunicação social. In: Encontro Nacional da Rede Alfredo de Carvalho, 3, 2005, Novo Hamburgo. **Anais eletrônicos...** Novo Hamburgo: [Rede Alçar], 2005. Disponível em: <<http://www.jornalismo.ufsc.br/redealcar/cd3/rp/anamariacordovawels.doc>>. Acesso em: 12 mai. 2006.

*Artigo recebido em: Dezembro/2011*

*Aceito em: Fevereiro/2012*