

Um modelo organizacional bidirecional de Gestão da Comunicação em TI¹

Viviane Fushimi VELLOSO²
Mitsuru Higuchi YANAZE³
Universidade de Taubaté, Taubaté, SP
Universidade de São Paulo, São Paulo, SP

Resumo

Este artigo objetiva discutir a inserção da Comunicação no âmbito da Governança Corporativa. A partir da contextualização das tecnologias presentes na realidade atual da sociedade e das organizações, em face aos desafios e necessidades mercadológicas e organizacionais, pretende-se destacar a significância da comunicação nos níveis mais altos da administração. Para tanto, apresenta-se o modelo organizacional de mão dupla, defendido por Velloso (2014), em um estudo sobre a interação entre a área de Tecnologia da Informação e da Comunicação, no qual destaca a viabilidade de uma avaliação da eficiência e eficácia e do retorno de investimentos em comunicação, bem como o desenvolvimento de indicadores organizacionais.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Gestão da Comunicação; Governança e Comunicação; TIC

Introdução

Considerando o cenário atual de mercados globalizados, com a internacionalização das empresas e a adequação das estruturas de gerenciamento e de produção, imersos em um Sistema Social Global (KUNSCH, 2006, p. 125-139), destaca-se a disseminação do uso de plataformas tecnológicas de comunicação, especialmente a internet, propiciando um novo espaço onde as relações se efetivam, tanto no nível pessoal como organizacional.

Devido aos avanços da sociedade contemporânea, que exigem uma atualização cada vez mais rápida dos processos e ferramentas de gerenciamento organizacional, nota-se o surgimento de uma série de dificuldades em atender às necessidades dos modelos adotados, que sofrem alterações por motivo de interferências culturais, políticas e econômicas locais.

¹ Trabalho apresentado no GP RO e Comunicação Organizacional do XV Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Doutora em Ciências da Comunicação pela ECA-USP, Professora do Departamento de Comunicação Social e do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Taubaté, email: vivianefv@gmail.com

³ Doutor em Ciências da Comunicação pela ECA-USP, Coordenador do Centro de Estudos de Avaliação e Meduração em Comunicação e Marketing d ECA-USP Professor titular do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da ECA-USP, email: mitsuruyanaze@uol.com.br

Nesse sentido, a visão sistêmica de uma organização deve permitir a elaboração de metodologias que favoreçam a observação de sua complexidade. Por isso, a Governança Corporativa busca traçar parâmetros gerais que possam ser identificados em uma organização (DAFT, 2002). Contando também, que no processo de evolução das organizações, a tecnologia representa um dos destaques que permeiam esse ambiente, seja no âmbito da produção, seja no âmbito da gestão.

Nesse contexto, reforça-se a necessidade de, na estrutura organizacional, a comunicação ter sua participação no nível mais alto das organizações, ou seja, no âmbito da governança, onde se estabelecem os parâmetros que orientam as tomadas de decisão, como diversos estudos já indicaram (GRUNIG, 1992,2005; GRUNIG, FERRARI e FRANÇA, 2009; FERRARI 2013; KUNSCH, 2003, 2008; OLIVEIRA, 2002; OLIVEIRA e PAULA, 2005; VELLOSO, 2014, entre outros)

O desafio da tecnologia nos ambientes organizacionais

A comunicação digital nas organizações desenvolve-se e necessita de sistemas adequados às demandas pautadas nas redes sociais digitais. As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) são alvo de atenção para o desenvolvimento de estratégias de relacionamento e de processamento de informações necessárias para a adequação das políticas organizacionais.

Nesse sentido, os sistemas interligados processam as mais diversas e diferenciadas informações sobre a organização, oferecendo a possibilidade de um detalhado relatório nos formatos necessários para a condução do negócio.

Do ponto de vista operacional, considera-se que as novas tecnologias oferecem sistemas de informações organizacionais mais dinâmicas e permitem a otimização do tempo, recursos e investimentos. Além disso, promovem a possibilidade de modular melhor a produção de informação para a tomada de decisões corporativas. A forma independente das inúmeras combinações de variáveis de uma organização deve auxiliar na observação desse ambiente complexo.

Dessa forma, pode-se verificar a relevância da Governança Corporativa, que define os parâmetros de gestão e conseqüentemente oferece subsídios às decisões operacionais e de produção.

Governança corporativa é o sistema pelo qual empresas são dirigidas e controladas e que especifica a distribuição de direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes na empresa, tais como o conselho, os gestores, acionistas e outras partes interessadas, que define as regras e

procedimentos para se tomarem decisões nos assuntos de empresa (OCDE, 1999).

Contudo, no contexto das relações humanas, encontra-se um ambiente de resistência, dúvidas e preconceitos. Isso é devido às constantes novidades que a área tecnológica protagoniza na complexidade organizacional.

É preciso ponderar “[...] que as práticas de gestão são práticas sociais enraizadas no tempo-espaço, ou seja, uma sociedade, numa cultura e em uma história” (CHANLAT, 2010, p. 4). Por isso, é necessário compreender a relação que se estabelece entre organização e sociedade a partir do desenvolvimento de plataformas digitais. É preciso verificar de que forma as interferências ocorrem e as dependências que se fazem presentes no cenário de relacionamentos impacta a sociedade e, conseqüentemente, o ambiente organizacional.

Considerando as trocas pautadas pela comunicação digital, por meio de plataformas digitais online, podem-se elencar características que impulsionam as mudanças de comportamento individual e que promovem novas referências sociais.

[...] essas trocas comunicacionais, ao ocorrerem em ambientes digitalizados, assumem em grande medida as principais características destes, tais como: a multiplicidade e a não linearidade das mensagens, flexibilização do tempo e a virtualização dos relacionamentos e intercâmbios (SAAD-CORRÊA, 2009, p. 319).

Essas alterações são trazidas para o ambiente organizacional pelos membros que o compõem. Dessa forma, destaca-se que as características apresentadas por Saad-Corrêa (2009) são incorporadas individualmente de forma mais rápida do que no âmbito coletivo. Portanto, na coletividade do ambiente organizacional, tais alterações podem dificultar, tanto a produtividade, como os relacionamentos.

No contexto de complexidade das relações humanas, os estudos de comunicação nas organizações necessitam “[...] compreender os diferentes componentes (subsistemas) que integram uma organização” (REBEIL-CORELLA in KUNSCH, 2009, p. 95), para que se possa pensar uma configuração mais apropriada ao espaço-tempo organizacional. Nesse sentido, as práticas comunicacionais nas organizações atuam no sentido de atenuar os conflitos individuais e coletivos que possam prejudicar o desempenho da organização.

Um histórico mecanicista

Na evolução da comunicação organizacional, verifica-se que, na década de 1980 os estudos de Grunig (1989 a 1992), Deetz (1992), Jameson (1997), Jablin, Putnam, Roberts e Porter

(1987) apontam uma mudança no cenário das Relações Públicas. No mesmo sentido, os trabalhos de Torquato (1985), Freitas (1985), Kunsch (1986-2003) e Wey (1983), no Brasil, indicam transformações nas práticas das relações públicas e ampliam o campo da comunicação organizacional.

As condições econômicas e sociais dos anos de 1990 continuam promovendo mudanças no cenário organizacional brasileiro e os novos modelos de negócio requerem adaptações às exigências globais da nova economia (REIS, 2009c; FERRARI, 2013). Nesse contexto, campo da comunicação organizacional amplifica-se, assim como o pensamento latino-americano sobre comunicação também se mostra mais maduro.

Para Martin-Barbero (2009, p. 158-160), há três avanços, em termos comunicacionais. O primeiro “é a superação da visão instrumental” - para ele, a confusão entre a comunicação e os meios já não se mostra tão presente. O segundo é “relação com essa nova bagagem epistemológica e operacionalidade metodológica”, devido aos avanços no resgate qualitativo dos dados quantitativos e estatísticos, em decorrência da “densidade das análises”. O terceiro, a “relação comunicação-sociedade [...] menos ideologizada” - Martin-Barbero percebe que o desespero das pessoas leva à rebeldia, o que, segundo ele, desperta mais capacidade para imaginar saídas.

Portanto, no cenário de Martin-Barbero (2009), percebe-se que a visão mecanicista da produção comunicacional ainda persiste. Conforme ressalta Grunig (*et.al.* 2009), a manutenção de atividades ainda voltadas para a necessidade técnica do mercado de trabalho está pautada no desenvolvimento de peças comunicacionais, capazes de concretizar as expectativas dos administradores e viabilizar um pensamento, ideia e sentimentos.

Embora, a boa produção satisfaça o administrador, ao analisar o desempenho da comunicação organizacional, ele não é capaz de perceber o baixo impacto que uma peça bem elaborada teve, seja ela um *press release*, uma publicação, um comercial em TV, ou qualquer outro instrumento.

Percebe-se nesse contexto, que a capacidade imaginativa para a solução de problemas tem se intensificado, porém, essa habilidade dos profissionais de comunicação e relações públicas tem sido pouco valorizada.

O papel e as competências da comunicação nas organizações

Considerando o contexto da “intermedialidade”, de Martin-Barbero (2009), a comunicação no contexto das organizações configura-se como “mediações comunicativas da cultura”,

posicionando-se como protagonista no processo sociocultural e, conseqüentemente, na cultura organizacional.

Pondera-se, pois, que a construção da cultura organizacional se constitui nas trocas comunicativas que se efetivam no ambiente organizacional, interna e externamente. Verifica-se que, com apoios nos princípios organizacionais que definem a identidade organizacional e que balizam seus processos sistêmicos, estimulam-se as relações interpessoais orientadas pela organização ou formais, em detrimento das trocas comunicativas espontâneas ou informais.

Essa dualidade, que representa a comunicação no contexto organizacional, demonstra sua complexidade e reafirma o desafio enfrentado por Oliveira e Paula (2005):

[...] em ajudar a tornar mais inteligível as articulações que se estabelecem entre a comunicação organizacional e sub-campos, de modo que, mesmo suas processualidades práticas se entrecruzando, podemos extrair os processos específicos de cada uma (2005, p. 6).

Verifica-se, portanto, a visão funcionalista da comunicação nas organizações, uma orientação voltada para a viabilidade dos processos fechados que compõem esse ambiente. Desse modo, a comunicação busca “tornar comum”, aos públicos organizacionais, os objetivos, metas e necessidades específicas dos subcampos necessários para o bom andamento dos processos internos organizacionais.

Essa orientação organizativa da comunicação técnica é necessária para se estabelecer os fluxos de informação, além de conhecer e lidar com a produção de uma comunicação paralela e espontânea ao processo oficializado (LIEDKE, 2013).

Do ponto de vista organizacional, as trocas comunicativas que subsidiam os processos da organização estão inseridas no sistema de informação organizacional. São processadas e controladas pelas redes de computadores e planejadas para o controle dessas trocas pela administração. Contudo, com o avanço das tecnologias de informação e comunicação, verifica-se um comportamento ainda tradicional, orientado para o controle.

Em uma visão marcada pelas possibilidades infinitas que as tecnologias protagonizam, observa-se que os sistemas de informação cumprem a função administrativa de armazenar informações oficiais. Por isso, uma revisão do posicionamento organizacional frente às Redes Sociais de Relacionamento tem-se configurado e produzido novos estudos, no campo da comunicação organizacional. Entretanto, para a efetividade dos estudos comunicacionais, percebe-se a necessidade de uma ligação mais estreita com a área de Tecnologias da Informação.

Uma interface possível entre Tecnologia da Informação e Comunicação

O cenário tecnológico permitiu que a sociedade desenvolvesse nova perspectiva relacional. Com perfil mais participativo os “consumidores cidadãos” (CANCLINI, 1995) opinam e reivindicam seus direitos. A agilidade na circulação de informação e abrangência cada vez maior, as novas gerações buscam referências mais adequadas a essa realidade, e o “compartilhamento, a colaboração e o consenso se sobrepõem ao modelo de hierarquias, regras impositivas e controle” (TAPSCOTT, 2010, p. 370).

No âmbito da comunicação organizacional integrada, o relacionamento com esse novo interlocutor passa obrigatoriamente pela adoção de estratégias complementares envolvendo as Tecnologias de Comunicação e Informação – TICs. Assim, além das ações de Assessoria de Imprensa, Relações Públicas e Publicidade e Propaganda, surgem ações e práticas colaborativas envolvendo os relacionamentos em Mídias Sociais.

Percebe-se, assim, que a comunicação organizacional necessita reestruturar-se, para estabelecer o diálogo com os interlocutores organizacionais.

Em tempos de tecnologias e ferramentas da web 2.0, a comunicação em redes sociais presume mais simetria entre emissores e receptores e constante troca de papéis entre eles, além de diálogos, conversações e colaborações (TERRA, 2011, p. 21).

Para se construir identidade, imagem e reputação sólidas e confiáveis, é imprescindível orientar-se pelo diálogo (NASSAR, 2008), que é construído dentro da empresa por meio das relações organizacionais e individuais. Nesse sentido, [...] as velhas e novas mídias colidem, onde mídia corporativa e mídia alternativa se cruzam, onde poder produtor de mídia e o poder do consumidor interagem de maneiras imprevisíveis (Jenkins, 2008, p. 27). Por isso, deve-se manter atenção às relações que se estabelecem entre as necessidades relacionais humanas corporativas e a tecnologia.

A comunicação digital exige integração e ações coordenadas de áreas com a Tecnologia da Informação, desenvolvimento e treinamento de pessoas, os diferentes negócios em seus níveis operacionais e a comunicação corporativa (TERRA, 2011, p. 21).

Percebe-se, portanto, que no contexto organizacional atual a relação entre as áreas humanas e exatas aproximam-se no sentido de permitir uma troca positiva entre as competências de ambas. Há necessidade, pois, de um meio termo entre a subjetividade e a objetividade, a fim de possibilitar às partes alcançar a eficiência e a eficácia em meio à transição que se delineia, em especial no cenário organizacional.

Nesse cenário de proximidade, as áreas de Tecnologias da Informação e Comunicação encontram-se pontos convergentes e divergentes, demonstrado por Velloso (2014) em um estudo qualitativo sobre as duas áreas. Na busca de uma interação mais forte, a identificação de pontos significativos para o alinhamento mais efetivo entre a TI, a organização e o negócio, estabeleceu-se uma realidade favorável à comunicação como oportunidade de contribuição para esse alinhamento. (VELLOSO, 2014, p. 108-166).

Portanto, a abordagem comunicacional da interface assume que as estratégias e técnicas comunicativas são fatores críticos para o sucesso da TI no alinhamento com a organização e o negócio, a principal ameaça detectada no cenário de TI

Um modelo organizacional de mão dupla

Do ponto de vista comunicacional, destacam-se os estudos de Oliveira (2007, p. 60-65), que indica limites e desafios da comunicação interna no cenário organizacional e discute que “[...] inserir a comunicação no processo decisório tendem a minimizar essas dificuldades, ao considerarem os possíveis impactos de suas decisões e expectativas e demandas dos atores envolvidos” (2007, p. 60).

Destaca-se que a comunicação administrativa, como centro de atenção, “pode evidenciar o alinhamento que a comunicação deve desempenhar para se atingir os objetivos de negócio da organização” (VELLOSO, 2014, p. 172). Nesse mesmo sentido, a Teoria Geral de Relações Públicas (GRUNIG, 2009) corrobora a reivindicação sobre o posicionamento da comunicação no processo decisório das organizações, um dos pontos fracos apontados nos resultados da pesquisa e que detém o maior índice no cruzamento do cenário de comunicação (VELLOSO, 2014, p. 168).

Contudo, esse alinhamento só é possível pela adequada comunicação entre os públicos organizacionais ao ponderar sobre seus vínculos e atividades. Nesse sentido, o monitoramento e compreensão das expectativas dos públicos organizacionais entre si e com a organização são imprescindíveis para o reposicionamento da comunicação administrativa para o efetivo alinhamento com o negócio.

Embora reconhecida como responsável pela estruturação do fluxo informacional, níveis e redes de relacionamentos organizacionais, a comunicação administrativa necessita se posicionar com mais propriedade, para não ser confundida com processos burocráticos. Essa revisão se apoia na carência de uma estrutura gerencial comunicacional que identifique as fragilidades comunicacionais dos processos organizacionais.

Com o princípio da sinergia proposto pela filosofia da comunicação integrada, a comunicação administrativa tem como principal papel o alinhamento, não somente da comunicação com o negócio, mas também das interfaces organizacionais, que demandam mais efetividade comunicacional, para o seu efetivo desempenho.

O nível da governança corporativa inicialmente, “[...] fixou-se nos conflitos de agência, entre acionistas e gestores e entre grupos majoritários e minoritários de controle das companhias” (ANDRADE, ROSSETTI, 2009, p. 132). Baseado nisso, exige, da estrutura organizacional, esclarecimentos sobre os ganhos efetivos ao negócio, contexto em que está a comunicação.

Considera-se que as práticas de governança deveriam harmonizar as divergências de interesses desses grupos. Contudo, as mudanças nas relações entre as corporações e a sociedade ampliaram a concepção de governança, que passa a abordar conflitos gerados por interferência dos grupos de pressão, diferenças culturais e institucionais entre países. Sem perder o objetivo central, o “máximo retorno total de longo prazo do capital integralizado pelos investimentos” (ANDRADE, ROSSETTI, 2009, p. 132).

Nesse sentido, Brecht, Bolton e Röell (2002) propõem, como questão fundamental sobre a governança, uma forma de regular os grandes acionistas ou ativos, a fim de obter o equilíbrio entre o poder decisório de gestão e a proteção aos pequenos acionistas. Isso sem deixar de respeitar as variações de localidade, cultura e grupos de interesse das realidades corporativas que se delineiam.

Sendo assim, a proposta de um modelo, Figura 2, que considera a área da Comunicação integrante em nível de Governança Corporativa e Gestão, pode auxiliar nas dificuldades que a organização enfrenta em relação à área de tecnologia e seus profissionais e os profissionais organizacionais, “the geek gap”, uma lacuna comunicacional descrita por Pfleging e Zetlin (2006).

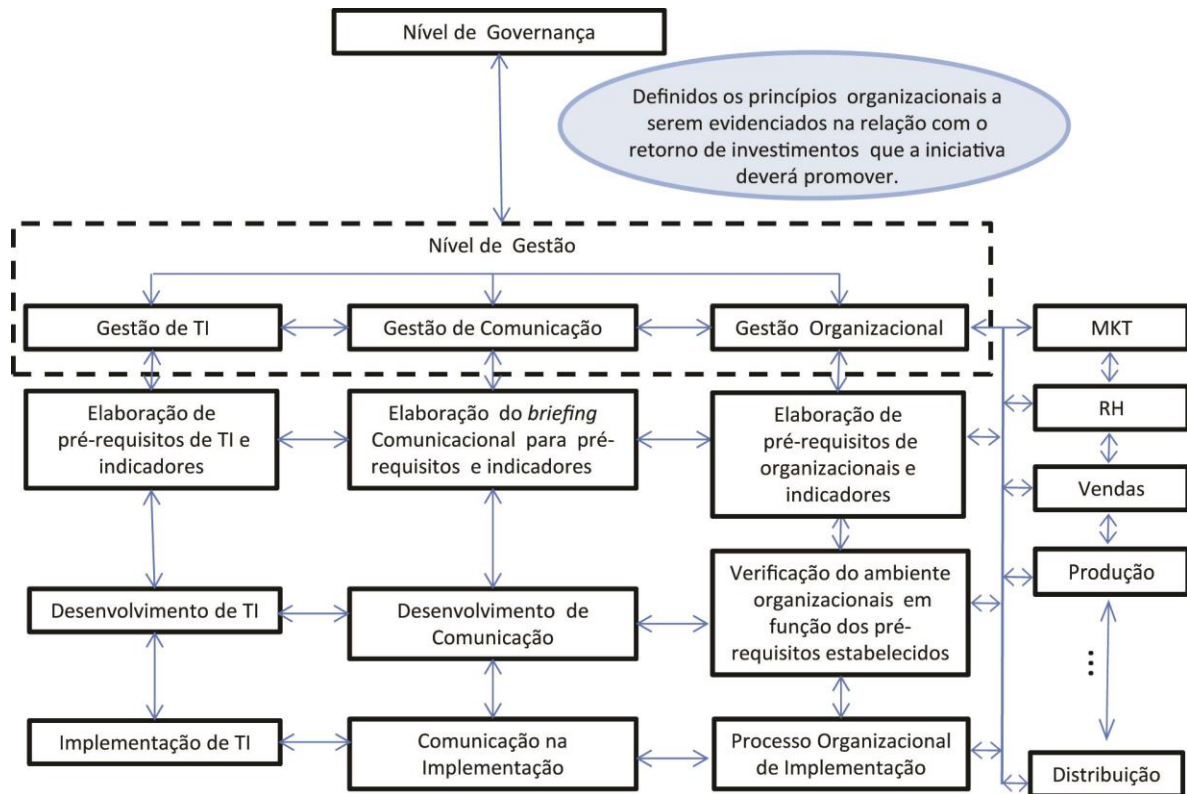


Figura 2 - Processo de “mão dupla” do Conjunto Organizacional de Governança e Gestão
 Fonte: VELLOSO, 2014, p.178

Nesse contexto, pode-se perceber que a “inserção da comunicação no nível de governança”, ponto fraco, gerador de três pontos conflituosos do cenário da comunicação apresentado por Velloso (2014, p. 168), poderá repercutir de forma positiva uma vez que atenua conflitos que comprometem a sobrevivência das organizações.

Dessa forma, efetiva-se a atuação da comunicação administrativa na viabilidade dos processos organizacionais de todos os setores. No modelo desenvolvido, Velloso (2014) busca reconhecer as dificuldades e potenciais comunicacionais de TI para a atuação mais efetiva do composto de comunicação organizacional integrada. Com o objetivo de atenuar, o “the geek gap” e o “gap de Lutchen”, dificuldades de relacionamento e de comunicação que se configuraram na pesquisa bibliográfica, teórica e empírica de seu estudo. Além disso busca-se aproximar as extremidades do processo *inputs* e *outputs* organizacionais, propiciando *throughputs* mais eficientes e eficazes para as extremidades dos processos organizacionais e efetivamente, melhorar a eficácia do negócio.

Verifica-se que no modelo de mão dupla, bidirecional, proposto por Velloso (2014, p. 178) é prevista atuação integral da comunicação nos processos de TI e Organizacionais, responsável por acompanhar e intervir diretamente com ações estratégicas para o

alinhamento das expectativas. Porém, há que se considerar que o distanciamento do nível de Governança implica em um distanciamento dos princípios organizacionais e de investimento, que orientam a definição estratégica e de ações do nível de Gestão.

Conseqüentemente, há uma ruptura entre a demanda objetivada pelo nível de Governança e a implementação no nível de Gestão e operacional, uma vez que retirando do modelo a Gestão da Comunicação, a Gestão de TI e a Gestão Organizacional caminham paralelamente, desconexas na complexidade da organização.

Verifica-se que a contribuição técnica da comunicação efetiva-se de forma mais clara nos processos das áreas e da organização, por meio do direcionamento das práticas comunicacionais às expectativas das áreas e seus públicos. Assim a troca e coleta de informações recebem tratamento e aplicação dirigida às demandas específicas, contribuindo de forma mais eficiente às necessidades informacionais e mais eficaz para a tomada de decisão.

Pode-se perceber no modelo apresentado, que a Comunicação deve ser planejada em todos os níveis. Somente dessa forma será possível elaborar indicadores de eficiência e eficácia da Comunicação para que se estabeleça o retorno de investimentos em comunicação (YANAZE *et. al.* 2013) alinhados aos processos de TI e Organizacionais.

Da mesma forma, os indicadores de comunicação devem envolver as percepções gerais dos públicos organizacionais sobre o negócio e assim, contribuem para a avaliação da eficiência e eficácia dos serviços e processos organizacionais e de suas áreas.

Considerações finais

O contexto das organizações e o cenário de constantes mudanças, intensificado pelas tecnologias de informação e comunicação no universo organizacional, evidencia a necessidade técnica e estratégica da comunicação e do desenvolvimento de novos modelos comunicacionais. Isso reforça uma estruturação que perpassa o ambiente organizacional a partir de um posicionamento da comunicação no nível da Governança Corporativa.

Com a apresentação do modelo de mão dupla (VELLOSO, 2004) buscou-se oferecer uma discussão sobre esse posicionamento da Comunicação na esfera decisória organizacional e destacar as possibilidades de contribuição envolvida. A partir dessa proposta, é possível reforçar a percepção sobre a coerência organizacional necessária entre seus princípios e decisões, bem como a coerência de suas trocas comunicativas para a efetividade dos processos organizacionais.

Portanto, em virtude do desenvolvimento tecnológico na sociedade e nas organizações; a presença e as interações mediadas pelas plataformas tecnológicas, o estudo demonstra a necessidade de uma estrutura comunicacional capaz de auxiliar nas relações organizacionais e na administração das expectativas dos públicos e do negócio.

REFERÊNCIAS

- CANCLINI, N.G. **Consumidores e Cidadãos: conflitos multiculturais da globalização**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1995.
- CHANLAT, J.F. **Gestão Empresarial: uma perspectiva antropológica**. Coleção Debates em Administração. São Paulo: Cengage, 2010.
- DEETZ, S. Democracy in an age of corporate colonization. Albany: SUNY, 1992.
- DOZIER, D.M., GRUNIG, L.A. and GRUNIG, J.E. **Manager's guide to excellence in public relations and communication management**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1995.
- DAFT, R.L. Organizações: teoria e projetos. Trad. Cid Knipel Moreira e revisão técnica. Reinaldo O. Silva. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- FERRARI, M. A. . A prática das Relações Públicas Internacionais na Sociedade Contemporânea. **Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional (Impresso)**, v. 12, p. 15-29, 2008.
- FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2004.
- FREITAS, A.L. M e. **Relações Públicas: caos atuais, perspectivas futuras**. Porto Alegre: Sulina, 1985.
- GRUNIG, J. E. (org.) **Excellence Public Relations and Communication Management**. Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1992.
- _____. *Teaching Public Relations in the future*. Public Relations Review, 19 (4): 311-13, 1989.
- GRUNIG, J. E. Guia de pesquisa e medição para elaborar e avaliar uma função excelente de Relações Públicas. **Organicom – Revista Brasileira da Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: Gestcorp/ECA/USP, v. 2, n. 2, p. 48-69, 2005.
- GRUNIG, J. E., FERRARI, M.A. FRANÇA, F. **Relações públicas: teoria contexto e relacionamentos**. São Paulo: Difusão, 2009.
- JABLIN, F.M; PUTNAM L.L; ROBERTS; K.H; PORTER, L.W. **Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective**. Newbury Park, CA: Sage, 1987.
- JAMESON, F. **Pós-modernismo: a lógica cultural do capitalismo tardio**. São Paulo, Editora Ática. 1997
- JENKINS, H. **Cultura da convergência**. Tradução de Suzana Alexandria. São Paulo: Editora Aleph, 2008.
- KUNSCH, M.M.K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- _____. *Planejamento Estratégico da Comunicação*. In: KUNSCH, M.M.K. (org.). **Gestão Estratégica em Comunicação em Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul, SP: 2008
- _____. *Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas*. In: **Anàlisi**. Barcelona. Universidad Autònoma de Barcelona, 2006, n.34, p.125-139.
- LIEDKE, I. D. **Comunicação Interna na perspectiva da Informação Orgânica Digital Espontânea**. In: XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Manaus, 2013. Anais da Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2013. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2013/resumos/R8-0963-1.pdf>. Acessado em 7 set. 2013. ISSN 2175-4683
- MARTIN-BARBERO, J. *Uma aventura epistemológica*. Entrevista para **Revista Matrizes**, São Paulo, ano2, vol 2. P. 143-162, 2009.

- NASSAR, P.O. **Não dá para brincar com a mídia digital**. Revista Melhor ABRH. São Paulo, páginas 26-27, julho 2008.
- OCDE, *Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico*. **Princípios da Governança Corporativa da OCDE**. Paris, 1999. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/Codigo.aspx?CodCodigo=12>. Acessado em: 29. Abril. 2012.
- OLIVEIRA, I. L.; PAULA, C. F. C. de; FONSECA, C. *Comunicação organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem*. In: **INTERCOM–Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação**. XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação–Uerj–5 a. 2005.
- OLIVEIRA, I. L. **Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica**. Tese (Doutorado) – UFRJ, Escola de Comunicação, 2002.
- PFLEGING, B e ZETLIN, M. *The Geek Gap: why business and Technology professionals don't understand each other and why they need each other to survive*. New York: Prometheus Books, 2006.
- REBEIL CORELLA, Maria Antonieta. *Subsistemas organizacionais e comunicação*. KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009c. p. 95-109.
- REIS, M do C; COSTA, D. *A zona de interseção entre os campos da comunicação e o dos estudos organizacionais*. In: FERREIRA, J. **Cenários, teorias e epistemologias da comunicação**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007. p. 55-67.
- SAAD-CORRÊA, E. *Comunicação digital e novas mídias institucionais*. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: Histórico, fundamentos e processos**. Vol. 1. São Paulo: Editora Saraiva, 2009a
- TAPSCOTT, D. **A Era da Geração Digital: como os jovens que cresceram usando a internet e estão mudando tudo, das empresas aos governos**. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.
- TERRA, C.F. **Mídias Sociais...e agora?** São Paulo: Senac, 2011.
- TORQUATO, G. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo Summus, 1985.
- VELLOSO, Viviane Fushimi. *A interação de tecnologias da informação e comunicação no alinhamento das melhores práticas empresariais*. 2014. 225 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.
- WEY, H. **Os processos de relações públicas**. São Paulo: Summus, 1983.
- YANAZE, M. H.; FREIRE, O.; SENISE, D. **Retorno de Investimento em Comunicação: avaliação e mensuração**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão; Rio de Janeiro: Editora SENAC Rio de Janeiro, 2013.