

Comunicação Interna: interferências da Contemporaneidade

Profa. Ivone de Lourdes Oliveira¹

Profa. Maria Aparecida de Paula²

Resumo

A comunicação na contemporaneidade enfrenta exigências e desafios devido à complexidade de cenários, especificamente no âmbito interno das organizações. As mudanças rápidas e contínuas nas relações de trabalho, influenciadas pela articulação dos empregados em rede e pelas exigências de conduta ética na sociedade, levam a organização a repensar suas relações internas. As demandas de agilidade, contextualização e confiabilidade de informações num contexto de acesso ilimitado à informação indicam a valorização dos processos interativos, em contraposição à função meramente informativa da comunicação no ambiente interno.

Palavras – chave

Comunicação; ambiente organizacional, empregados, contemporaneidade.

Introdução

A comunicação com os atores internos como qualquer outro processo social e humano, sofre interferências de fenômenos da contemporaneidade. Este artigo pretende mostrar algumas dessas interferências e contrapor a elas possibilidades de reorientação das relações internas nas organizações, tendo em vista o fato de que as interações na própria sociedade têm se modificado nos últimos tempos. Para alcançar esse propósito, é imprescindível buscar reflexões conceituais que dizem respeito aos comportamentos e

¹ . Doutora em Comunicação e Cultura – UFRJ..Diretora e professora do mestrado da Faculdade de Comunicação e Artes da PUC Minas. Vice-diretora da Abrapcorp. Líder do grupo de pesquisa “Comunicação no contexto organizacional: aspectos teórico-conceituais”, PUC Minas/CNPq. E-mail: ivone@pucminas.br

² Professora da Faculdade de Comunicação e Artes e do Instituto de Educação Continuada da PUC Minas. Consultora de estratégias de comunicação organizacional há 23 anos. Especialista em Planejamento de Comunicação pelo CIESPAL – Equador. Membro do grupo de pesquisa “Comunicação no contexto organizacional: aspectos teórico-conceituais”, PUC Minas/CNPq. E-mail: mcida.com@terra.com.br

às atitudes dos atores no âmbito interno das organizações, considerando que tais comportamentos e atitudes pressupõem formas de interação e de poder que se manifestam e se concretizam de maneiras diferentes, de acordo com o momento histórico que a sociedade vive. Tomam-se como referência nessa reflexão os conceitos de sociedade disciplinar e sociedade de controle desenvolvidos por Foucault (1998), Deleuze (1992) e Vaz (1999).

Entender os movimentos do poder na sociedade a partir dessas referências permite lançar um olhar diferente sobre as relações internas nas organizações e redimensionar o papel da comunicação nesse espaço. O tema interessa tanto aos profissionais que trabalham com processos que envolvem tais relações quanto aos pesquisadores da área da comunicação nas organizações..

De acordo com Foucault (1998), na sociedade moderna o poder estrutura-se a partir do regime disciplinar, que se sustenta essencialmente no sistema moral, reforçado por outro sistema, o operacional. A combinação desses dois sistemas produz a ordem cuja forma de consolidação é a imposição. Nesse contexto, as pessoas são obrigadas a trabalhar e a desenvolver suas atividades profissionais regidas pelo poder disciplinar. Para Vaz:

As técnicas disciplinares estavam conectadas ao capitalismo de produção; deviam permitir a separação entre a força e o produto de seu trabalho, seja por tornar aceitável a exploração, seja por permitir o uso potencializado da força. Tratava-se de produzir um corpo dócil, eficaz economicamente e submisso politicamente. (VAZ, 1999, p.06)

No início do século XX, as organizações se caracterizavam pela racionalidade, e os empregados ocupavam lugares determinados para sustentar a produção e eram submetidos a normas que regulavam os comportamentos e hierarquizavam as diferenças. A polaridade entre normal e anormal era sustentada pela vigência da própria norma, que buscava “conectar o ser ao dever-ser” (VAZ, 1999).

Deleuze (1992, p.215), referindo-se aos estudos de Foucault, declara que:

[...] ele é um dos primeiros a dizer que as sociedades disciplinares são aquilo que estamos deixando para trás, o que já não somos. Estamos entrando na sociedade de controle, que funciona não mais por confinamento, mas por controle contínuo e comunicação instantânea.

A sociedade contemporânea instaura-se como novo modo social. Muda a forma como as pessoas se relacionam com o mundo, muda o modo como o poder se apresenta. Não é mais a imposição que impera. As pessoas são mobilizadas por apelos de protagonismo e escolhas, que camuflam o caráter imperativo dos variados discursos manifestos na sociedade. O discurso da “sedução” ganha lugar e aparece como uma forma de envolver as pessoas em projetos coletivos. Deleuze denomina esse estágio de sociedade de controle. Vaz (1999, p.8), ao analisá-lo, observa que:

[...] a passagem da disciplina ao controle é também a passagem da norma para o risco como conceito primário, a partir do qual se pensa a relação dos indivíduos consigo mesmos, com os outros e com o mundo. Os valores maiores de nossa sociedade parecem ser na relação consigo, o bem estar, a juventude prolongada, o autocontrole e a eficiência; na relação com os outros a tolerância, a segurança e a solidariedade; e na relação com o mundo a preservação ecológica.

No campo da administração, a partir da década de 1950 os estudos tendem a enfatizar o aumento da eficiência e da eficácia, buscando compreender aspectos comportamentais e necessidades humanas, além da estrutura e dos processos organizacionais. Inúmeras teorias administrativas foram então desenvolvidas de acordo com essa tendência, como a da escola behaviorista, que volta suas pesquisas para a importância da motivação no aumento de produtividade. Nesse período, 1950/1960, Elton Mayo já destaca o valor da atenção dada aos empregados como fator fundamental para se sentirem parte da organização e, conseqüentemente, terem incentivo para produzir mais. (Cury, 2000).

Enquanto na sociedade moderna o indivíduo precisava seguir normas disciplinares, na contemporaneidade consumir é o determinante. Na busca de referências consomem-se comportamentos, técnicas, invenções, cultura e mercadorias. Nas organizações essas mudanças se manifestam junto com transformações significativas no mundo do trabalho: a empregabilidade substitui o emprego, a organização deixa de ser um “porto seguro” e passa a ser apenas o local onde se trabalha o que implica constantes riscos. O individualismo exacerba-se, e as pessoas, de modo geral, constroem planos pensando em projetos pessoais e no próprio êxito, abandonando a idéia de coletividade.

Sociedade contemporânea: contradições no ambiente organizacional

Prevalecem ainda na sociedade contemporânea características de racionalidade presentes nas empresas modernas, identificando aí uma primeira contradição das organizações na atualidade. Aspectos e comportamentos do início do século XX se juntam a pressões de várias naturezas da contemporaneidade, que precisam ser conciliadas. A organização constrói discursos e mecanismos que reforcem as noções de convergência de interesses e de unidade interna. Por um lado os empregados são cada vez mais cobrados em relação a novas competências e submetidos a inúmeras pressões por resultados, em um ambiente marcado pela competição e pelo individualismo, e por outro, incentivados a atuar em equipes numa perspectiva de aparente coletividade. Conforme ressalta Grates:

As pessoas estão inundadas com tanta informação – a maioria irrelevante e conflitante com a realidade que vivem, e sentem-se oprimidas e confusas. Isso cria um ambiente de cinismo em vez do entusiasmo, é como prestar atenção a jogo esportivo com o volume desligado. Existe pouca credibilidade nas palavras e os empregados determinam a verdade e a realidade, prestando atenção ao comportamento – estão prestando atenção, mas escolhendo não escutar. (GRATES, 2006, p. 12).

A fim de suprir as demandas contemporâneas são utilizadas novas práticas e modos de abordar as relações de trabalho para buscar a identificação dos empregados com os valores, objetivos e estratégias organizacionais e reforçada a importância do reconhecimento da autonomia do indivíduo. Entretanto, esse processo choca-se com sentimentos individuais de temor e de insegurança relacionados à instabilidade do mundo do trabalho hoje e também ao risco cada vez maior de exclusão, o que leva os empregados a adotarem estratégias de sobrevivência no ambiente organizacional, demonstrando satisfação no desenvolvimento de suas atividades e vínculos com a organização. Ao mesmo tempo em que são levados a pensar e a agir individualmente, os empregados precisam dar um aspecto de projeto coletivo ao sentimento individual e pessoal. Alia-se a isso a crescente complexidade dos negócios e mudanças contínuas que reforçam as pressões no ambiente de trabalho.

A diferença entre o regime disciplinar e a sociedade de controle evidencia-se: o domínio pela obediência é mais humilhante do que o domínio pelo controle, devido ao

autoritarismo. Sugere-se, então, maior autonomia dos empregados na medida em que a organização estabelece metas, que passam a orientar as relações de trabalho, com conotação democrática. Porém a obsessão para atingir metas é tão autoritária quanto a imposição. Como afirma Deleuze:

numa sociedade de controle a empresa substitui a fábrica e a empresa é uma alma, um gás. Sem dúvida a fábrica já conhecia o sistema de prêmios, mas a empresa se reforça mais profundamente em impor uma modulação para cada salário, num estado de perpétua metaestabilidade, que passa por desafios, concursos e colóquios extremamente cômicos. [...] A empresa introduz, o tempo todo, uma rivalidade inexprimível como sã emulação, excelente motivação que contrapõe os indivíduos entre si e atravessa cada um, dividindo-o em si mesmo. (1992, p.221)

Pesquisas realizadas em grandes organizações privadas de âmbito mundial mostram também contradições desse processo. Um exemplo é o resultado do Índice Gallup³ de Engajamento dos Empregados (Grates, 2006, p.9), que evidencia dificuldades no envolvimento dos empregados com os objetivos organizacionais: 54% dos empregados não são engajados no seu trabalho, 17% são ativamente desengajados e somente 29% são ativamente engajados.

Outro exemplo são os dados obtidos no diagnóstico mundial realizado pela consultoria Booz/Allen/Hamilton⁴ (Grates, 2006, p.9), que aponta que 84% dos empregados não acreditam que a informação flua livremente nas suas organizações, favorecendo o desenvolvimento de senso crítico. Observa-se nesse diagnóstico que a maioria das informações veiculadas refere-se ao trabalho, ou seja, atende-se pouco a outras demandas por informação dos empregados.

A segunda contradição surge quando os gerentes, sob pressão de metas, usam meios disciplinares com seus subordinados, muitas vezes camuflados, para cumprir a produção ou vendas. Na pirâmide da hierarquia organizacional, o autocontrole é uma exigência que cresce à medida que os cargos se aproximam da cúpula e decresce, dando lugar à exigência de disciplina, à proporção que os cargos se aproximam da base.

A tecnologia também acelerou o processo de controle e tornou-o mais eficiente e eficaz.. O uso de metodologias e relatórios detalhados focando comportamentos e

³ Employee Engagement Index Gallup Management Journal, 2004.

⁴ Study “A Global Check-Up Diagnosing the Health of Today’s Organizations Booz/Allen/Hamilton (2005).

desempenhos emocionais, além de competências produtivas, permitiu à organização saber mais sobre seus empregados, para melhor controlá-los. O empregado é monitorado não apenas com respeito à obediência às normas e aos padrões estabelecidos, mas também em relação às emoções e às atitudes. A tecnologia facilitou essa prática, visto que tornou possível indexar vários itens e dados à produtividade.

Grates (2006) destaca uma mudança no equilíbrio do poder nesse cenário, ao abordar a descrença das pessoas no que se denomina “era da transparência”. O consultor menciona escândalos corporativos ocorridos nos últimos anos, que mostraram um descompasso entre o discurso e a ação. Esses episódios acabaram exigindo políticas de governança corporativa e de esclarecimento das práticas organizacionais. Grates ressalta que a articulação entre os vários papéis exercidos pelos atores sociais, no que ele denomina de atuação dos “*stakeholders* em rede”, leva a um novo equilíbrio de poder. Ele explica que “o contrapeso está se deslocando para longe da gerência, no sentido dos empregados, fornecedores, distribuidores, clientes, sócios de negócio e outros *stakeholders*” (Grates, 2006 p.5).

Essa realidade reflete-se diretamente no processo de comunicação das organizações. Acresce-se a ela o excesso de informações e a pouca seletividade e relevância dos conteúdos veiculados internamente, que levam a um quadro de dispersão. Os empregados passam a não prestar atenção às mensagens e tornam-se cada vez mais seletivos. Nesse sentido, a interlocução precisa considerar todos esses aspectos que interferem no seu comportamento e os levam, em algumas situações, a agir com cinismo.

Comunicação interna na contemporaneidade: desafios e possibilidades

Fica evidente, portanto, que é fundamental considerar as contradições presentes no ambiente de comunicação no contexto organizacional. Elas ampliam a complexidade da comunicação interna, pois refletem diretamente a tensão entre a necessidade de tornar as relações internas mais respeitadas e democráticas na organização e o ambiente individualista da contemporaneidade.

Nesse sentido, um primeiro desafio colocado refere-se ao gerenciamento da complexidade de cenários e às conseqüências das mudanças operadas pelo contexto contemporâneo nas relações de trabalho e no ambiente interno. Grates (2006) destaca dois impactos decorrentes desses aspectos: na efetividade e na credibilidade das

informações veiculadas internamente, e no grau de engajamento dos empregados com a estratégia e a política organizacionais.

Por outro lado, a atuação das organizações no mercado global e sua conseqüente vulnerabilidade aos movimentos do ambiente externo exigem cada vez mais responsabilidade com a veiculação de decisões e a tradução de acontecimentos que afetam os empregados. Cresce a demanda por agilidade, contextualização e confiabilidade de informações numa realidade onde o acesso às informações independe da distância e da hierarquia. A organização deixa de ser o único pólo de emissão, passando a conviver com outras fontes de informação.

A inserção acelerada das tecnologias de informação no ambiente organizacional a partir da década de 1990 constitui outro desafio. A nova realidade tecnológica trouxe um reordenamento nas relações de produção e de trabalho, exigindo novos conhecimentos e comportamentos dos empregados. Um aumento no ritmo de trabalho (devido à racionalização e à automatização de processos, à descentralização de algumas atividades e à concentração de outras, à extinção e à fusão de áreas e funções) e o recrudescimento de tensões e ameaças levam os empregados a modificarem o modo de ver o seu cotidiano de trabalho e a sua formação profissional.

Um ponto relevante a considerar nesse processo é o papel das lideranças internas como fontes e agentes de comunicação, visto que elas são diretamente afetadas pelas mudanças. Há sempre o desafio de responder às demandas das equipes por tradução e explicação das ações e das decisões organizacionais, e essas lideranças ressentem-se da falta de informações sobre o significado das deliberações e dos acontecimentos que interferem no ambiente e afetam as pessoas. Essa situação é agravada pela falta de tempo e pela necessidade de conciliarem suas diferentes atividades de produção com o papel de agentes de comunicação. As lideranças necessitam de apoio da área de comunicação na elaboração de mensagens mais contextualizadas e consistentes, em que os ruídos e as apreensões sejam reduzidos.

A comunicação de mão-dupla é também um problema que persiste no ambiente interno das organizações. Aquelas que têm a comunicação considerada no processo decisório tendem a reduzir essa dificuldade, visto que levam em conta os impactos das decisões sobre os atores envolvidos (Grunig, 2003; Oliveira e Paula, M.A, 2007).

Alguns aspectos podem diferenciar a comunicação interna de uma organização. Primeiramente, a adoção de uma perspectiva estratégica desse processo, a partir de

uma olhar do campo da comunicação sem, contudo, desconsiderar sua característica interfacial (Braga,2004).

Essa orientação abole a referência ao modelo transmissional da comunicação, que orienta tradicionalmente a comunicação organizacional, mostrando insuficiência para responder à complexidade das relações internas nas organizações. A comunicação precisa ser trabalhada numa perspectiva relacional, com espaços que abram possibilidade de discussão de questões que afetam os empregados e das diferenças de visões e opiniões.

De acordo com Ferrara (2003, p.65), “[...] a relação comunicativa é dinâmica porque é espaço de diferença, isto é, não se estabelece com clareza porque não há código que a sustente, ao contrário, nutre-se de mistura e interfaces entre linguagens que se traduzem em diálogo”. São as interações comunicativas e suas relações com o contexto que geram reflexão, influenciando na ação e no comportamento dos interlocutores. Grates indaga:

Como você define comunicação com empregados? Uma tática, um elemento necessário para a evolução do negócio e prioridade-chave de prover informações? Ou um componente estratégico do modelo de gestão da organização, voltado para a construção de relacionamentos com os empregados, um catalizador para novas idéias e novo pensamento interno da organização? (GRATES, 2006, p.1)

Outro aspecto relevante para diferenciar a comunicação interna refere-se a importância de considerar, efetivamente, a ótica dos empregados. O alinhamento dos empregados aos objetivos e às estratégias da organização tem constituído uma tônica nos estudos da área (Riel, 1997, 2005; Grates, 2006). Sem preterir esse alinhamento, é fundamental chamar a atenção para o fato de que uma orientação estratégica da comunicação pressupõe o ponto de vista dos atores sociais. Autores como Grunig (2003), Kunsch (2003), Cheney e Christensen (2006) e Libaert (2005) têm enfatizado essa questão, ressaltando a necessidade de diminuir a assimetria existente entre os interlocutores.

É importante que a comunicação interna esteja alinhada aos objetivos e às estratégias da organização, mas, ao mesmo tempo, é imprescindível que os empregados conheçam e entendam as questões relacionadas ao negócio e os aspectos que afetam o seu trabalho e a sua vida, de modo a terem condições de formar sentido sobre elas. Trabalhar nessa perspectiva é percebê-los como produtores de mensagens, é levar em

conta suas expectativas, percepções e necessidades, tendo em vista a realidade e os impactos que vivenciam. Considerar suas demandas por informações ágeis, contextualizadas e confiáveis, bem como a possibilidade de seus posicionamentos e respostas influenciarem a organização significa pensar de forma estratégica.

A esse respeito, Cheney e Christensen (2003, p.23) observam que, “quando as organizações operam dentro de um universo discursivo encenado, em grande parte, por meio de estratégias discursivas, elas estão se comunicando, de forma significativa, com elas mesmas”.

Um terceiro aspecto que pode diferenciar a comunicação intrínseca refere-se à escolha de um modelo de comunicação coerente com o modelo de gestão adotado pela organização. Naturalmente, um modelo de gestão aberta oferece bases para o desenvolvimento do paradigma relacional, que se sustenta em processos interativos coerentes e toma tanto o pólo emissor quanto o receptor como sujeitos da interlocução. Libaert (2005, p. 21) confirma essa posição ao dizer que,

Como passo prévio de planejamento, a empresa precisa definir sua concepção de comunicação. Uma comunicação que não se concebe em termos de relações, troca de opiniões e participação evidencia uma maneira de pensar de curto alcance. Da mesma forma que não há comunicação organizacional sem plano de comunicação, não pode existir um bom plano de comunicação sem uma reflexão profunda sobre o conceito de comunicação. Na sua ausência, no mais das vezes, prevalecerá o conceito instrumental da comunicação.

Noutra frente, a presença da rede no processo de comunicação e a crescente articulação entre os atores sociais reforçam a necessidade de uma abordagem interna e externa da comunicação. Cheney e Christensen (2003) enfatizam essa necessidade e chamam a atenção para o fato de que, no contexto contemporâneo, não cabem delimitações de fronteiras entre os ambientes onde a organização atua, pois, na prática, não são ambientes separados. Segundo os autores,

Uma vez que mensagens organizacionais se agrupam em torno de mais de um objetivo e são dirigidas a mais de um público, precisamos conceber a comunicação organizacional interna e externa como algo intimamente entrelaçado, reconhecendo que ao lado de tentativas de falar ‘por’ uma organização, utilizando uma voz unitária, haverá quase que inevitavelmente, a expressão

(ou supressão) de múltiplas vozes, identidades, culturas, imagens e interesses. (Cheney e Christensen, 2003, p.3)

Os autores destacam ainda a necessidade de integração da comunicação. Uma comunicação interna coerente, consistente e permanente torna-se cada vez mais indispensável para a gestão organizacional e dos relacionamentos com os atores sociais. Esse alinhamento é fundamental para alcançar a perspectiva processual e integrada requerida para a orientação estratégica da comunicação (Kunsch, 2003; Oliveira e Paula, M.A.,2007) e para assegurar coerência às estratégias e às ações organizacionais. Além disso, cria condições para a formação de sentido sobre as novas realidades de trabalho e a complexidade das mudanças nos processos de gestão e de produção.

Conclusões

Neste artigo, foram abordados algumas contradições e desafios do desenvolvimento da comunicação interna face às influências da realidade contemporânea na gestão organizacional. A adoção de uma ótica problematizadora, pautada na interrogação do ambiente organizacional, não significa, no entanto, a paralisação de uma intervenção competente do profissional de comunicação. Nesse sentido, procurou-se também desenhar possibilidades de atuação na área em bases mais flexível, relacional e estratégica. Segundo Cheney e Christensen (2003, p.35):

Ter conhecimento do conjunto dos problemas aqui descritos não liberta o criador ou o crítico de mensagens organizacionais desse universo, mas permite-lhe ocupar determinados espaços, mesmo que sejam eventuais ou locais, ao tentar interpretar ou dizer algo significativo ou mesmo útil sobre o que está ocorrendo.

Entre os desafios e as possibilidades apresentados, destacam-se a construção de sentidos sobre a nova realidade de trabalho e as mudanças na gestão organizacional. Além disso, a importância de o profissional que atua nessa área estar atento à complexidade da contemporaneidade e atuar de forma fundamentada em conceitos que orientem o fazer comunicacional.

Por outro lado, procurou-se evidenciar que a perspectiva estratégica da comunicação organizacional pode reduzir a margem de fragmentação e a incoerência dos posicionamentos e dos relacionamentos da organização (Argenti, 2006) e contribuir

para a construção de sentidos no ambiente interno. Por outro lado, é cada vez mais patente que a comunicação interna não é independente da externa, mas sim que são fluxos diferentes, que devem estar sob a mesma orientação conceitual.

Na contemporaneidade, a organização precisa tentar contrapor à praticidade e à obsessão pela produtividade da sociedade moderna ao uso de metodologias de gestão que valorizam os empregados. No entanto, observa-se que esses atores têm sentimentos contraditórios em relação à organização onde trabalham e ao clima organizacional. Sentem orgulho em pertencer a uma organização reconhecida, falam de forma vitoriosa sobre ela, cultivam o sentimento de pertencimento, mas, quando se referem ao cotidiano interno, revelam outro tipo de sentimento. Devido às inúmeras pressões e às novas formas de controle, mostram pouca crença na efetividade de mudanças propostas pela organização, adotam posição de cautela e ceticismo em relação a novas políticas e novas práticas. Muitas vezes, a atitude de defesa traduz-se em silêncio, que pode se caracterizar também como cinismo, conforme destacado por Grates (2006).

Nesse processo, muitas organizações tendem a utilizar apelos emotivos para camuflar a imposição, que é uma característica do regime disciplinar. Nota-se que algumas continuam valorizando aspectos desse regime e que outras, apesar de enfrentarem os desafios da contemporaneidade e adotarem novas políticas e práticas de gestão e de relações internas, ainda convivem de forma camuflada com ele.

Referências Bibliográficas

ARGENTI, Paul A. **O poder da integração: construindo uma função de comunicação corporativa maior do que a soma das suas partes**. Trabalho apresentado na 10^a Conferência “Reputação, Imagem, Identidade e Competitividade” do Instituto de Reputação. Nova York, 2007.

BRAGA, José Luiz. Os estudos de interface como espaço de construção do campo da comunicação. In: Contraponto 10/11. Rio de Janeiro: UFF, 2004.

CABRERA, Luiz Carlos de Q. **A Síndrome do Sapo Fervido**. Palestra no CONRERP 3^a Região. Premio Opinião Pública / 1990. São Paulo: dezembro de 1990. <http://www.sinprorp.org.br/Premio/premio90-6.htm>. Acesso em 5/4/2007.

----- . **Visões tradicionais e modernas de empresa, trabalho e pessoas**. In: Manual de Gestão de pessoas e equipes, Vol. 1, São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHENEY, G; CHRISTENSEN, L.T. **Organizational Identity: Linkages Between Internal and External Communication.** In: ORGANIZATION COMMUNICATION IN AN AGE OF GLOBALIZATION :Issues, Reflections, Practices. George Cheney; Theodore E. Zorn e Shiv Ganesh. .EUA - Illinois :Waveland Press, 2003. Trad.Ana Luisa de C. Almeida e Stella Arnold..., PUC Minas Virtual, 2005).

COSTA, Joan; GARRIDO; Francisco J.; PUTNAM, Linda L.**Comunicación Empresarial: nuevas tendencias em comunicación para potenciar la estrategia empresarial.** Barcelona: Gestión, 2000.

COSTA, Joan. **La Comunicación en Acción – Informe sobre la nueva cultura de la gestión.** Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 1999.

CURY, Antônio. **Organização e Métodos.** 7.ed. São Paulo. Atlas, 2000.

DELEUZE, Gilles. **Conversações.** Rio de Janeiro: Ed. 34, 1992.

FERRARA, Lucrecia D'Aléssio. **Epistemologia da Comunicação: além do sujeito e aquém do objeto.** In LOPES, M. Immacolata V. Espistemologia da Comunicação. São Paulo: Loyola,2003.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir: nascimento da prisão.** Petrópolis: Vozes, 1998.

GALEARI, Gilceana S. Moreira. **O desafio da avaliação de resultados em comunicação organizacional.** Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo: Gestcorp, CRP/ECA/USP, n.2, 2005.

GRATES, Gary F. **Guess Who's Got an Idea? How Engaged Employees Can Be An Organization's Greatest Competitive Weapon.** Palestra ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. São Paulo: 26/10/2006.

GRUNIG, James E. **A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade social e organizacional.** In: Comunicação & Sociedade. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, n° 39, 2003.

KUNSCH, Margarida Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** 4ª edição . São Paulo: Summus, 2003.

LIBAERT, Thierry. **El plan de comunicación organizacional: como definir y organizar la estrategia de comunicación.** México: Limusa, 2005.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida. **O que é comunicação estratégica nas organizações.** São Paulo: Paulus, 2007.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine Fonseca Caetano de. **Comunicação Organizacional e Relações Públicas: caminho que se cruzam e entrecruzam ou sobrepõem?**In: Estudos de Jornalismo e Relações Públicas. São Bernardo do Campo: Umesp, No 6 2005

PAULA, Maria Aparecida. **Sintonia fina: como produzir mensagens eficazes para o público interno.** In: Comunicação interna: a força das empresas. Paulo Nassar (org). São Paulo: ABERJE Editorial. 2003.

VAN RIEL, Cees B.M **Comunicación corporativa.** Madrid: Prentice Hall, 1997.

----- **Perseguindo a eficiência na gestão da comunicação interna.**
In: Revista Comunicação Empresarial. São Paulo: Aberje, nº 55, 2005.

VAZ, P. R. **Agentes na rede.** In: Anais do 8º Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Comunicação. Belo Horizonte : UFMG, 1999, v.1.
www.eco.ufrj.br/paulovaz/textos/agente.pdf

-----**Corpo e Risco.** Fórum Media Viseau.N. 1,1999