
Comunicação organizacional em transformação: interdisciplinaridade para o enfrentamento dos desafios contemporâneos¹

Patricia PÊCEGO²

Camila ESCUDERO³

Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP

RESUMO

Este artigo apresenta os resultados encontrados em pesquisa para elaboração da dissertação de mestrado sobre o percurso teórico-metodológico e as práticas da comunicação organizacional (CO) frente aos desafios atuais da sociedade. O problema de pesquisa se concentra na interdisciplinaridade do pensamento comunicacional, apoiando-se na comunicação para o desenvolvimento (CD) e no encontro do comum como uma forma de atualização das práticas comunicacionais nas organizações. Foram realizados uma revisão de literatura e estudos de casos múltiplos com três organizações reconhecidas no mercado (Fleury, Itaú e Mercur). Destaca-se dentre os achados, a comunicação dialógica como modelo para as organizações na atualidade.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação organizacional; comunicação para o desenvolvimento; comunicação dialógica; organizações; transformação

INTRODUÇÃO

Os desafios contemporâneos da Comunicação Organizacional (CO) estão diretamente relacionados aos desafios do mundo do trabalho e da gestão das próprias organizações, bem como aos temas que estão na pauta da sociedade. E, talvez por isso, o que está no menu instrumental e estratégico da comunicação não parece ser suficiente o bastante para lidar com eles. Além disso, ambientes empresariais estruturados e hierarquizados, muitas vezes, limitam a alçada dos profissionais e áreas, por uma simples questão de organização, não permitindo a transversalidade que lhes é necessária.

¹ Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional, XIX Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 47º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), email: patricia_pecego@uol.com.br

³ Professora Doutora no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), email: camila.escudero@metodista.br.

Assim, o objetivo principal deste estudo⁴ é fazer um percurso teórico-metodológico pela CO, desde a sua perspectiva mais clássica até a mais contemporânea, enfatizando a interdisciplinaridade dentro do próprio campo a partir de preceitos da Comunicação para o Desenvolvimento (CD) e o encontro do comum. Para isso, fizemos uso de revisão de literatura (Escudero, 2020), traçando um panorama do estado da arte em relação ao tema pesquisado, e pesquisa empírica com a aplicação da técnica metodológica Estudo de Caso (Yin, 2017).

A pesquisa empírica contempla três empresas centenárias brasileiras de diferentes portes e setores, que possuem áreas de comunicação dedicadas, consideradas estratégicas. São Elas: Fleury, Itaú e Mercur. A abordagem em diferentes setores proporciona uma visão maior de como, na prática, as empresas se estruturam e como estas estruturas conversam com os desafios da comunicação na sociedade contemporânea.

Comunicação Organizacional: Dos conceitos clássicos aos contemporâneos

Para iniciarmos uma abordagem sobre a CO a partir de uma perspectiva tradicional, explora-se o tema organizações e como elas se desenvolveram ao longo dos anos, considerando o seu contexto histórico-político-econômico relacionado ao mundo do trabalho (Antunes, 2018). Dessa forma, ainda que busquemos autores do campo da Administração para nos ajudar no entendimento sobre o que é uma organização, a presença do fator humano já se evidencia: organização é o agrupamento de pessoas, que se reuniram de forma estruturada e deliberada e em associação, traçando metas para alcançarem objetivos planejados e comuns a todos os seus membros (Lacombe, 2017). Além do destaque do elemento humano, percebemos a relevância da inserção na sociedade quando as organizações são definidas como instituições sociais dirigidas por objetivos “(...) projetadas como sistemas de atividades e autoridade, deliberadamente estruturados e coordenados, que atuam de maneira interativa com o meio ambiente que as cerca” (Moraes, 2004, p. 91).

Esses dois pontos (humano e social), geralmente, são utilizados para visualizar uma organização, independentemente do seu tipo, como um fenômeno comunicacional contínuo, que retroalimenta a sua existência. “As organizações se auto-organizam e o

⁴ Este texto é uma versão resumida da dissertação de Mestrado intitulada “A Comunicação nas organizações: Percursos e práticas interdisciplinares das abordagens clássicas aos enfoques contemporâneos”, defendida no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Metodista de São Paulo, em 2024, por Patrícia Pêcego, sob orientação de Camila Escudero.

fazem como resultado da dinâmica da interação local. A auto-organização é um fenômeno comunicacional” (Taylor, 1993, p. 215).

No campo da Comunicação, foi com Margarida Künsch que os estudos sobre a CO se desenvolveram no Brasil. Em sua vasta obra, a autora procura pensar toda a complexidade da comunicação nas organizações ou das organizações como comunicação em diferentes cenários sociais, políticos e econômicos, culturais, além de comportamentos e universos cognitivos. O resultado é uma visão, portanto, que deixa de conceber a comunicação como instrumental para viabilizar os fluxos informativos e a vê numa dimensão muito mais humana e de interação entre indivíduos dentro das organizações, a partir da sua razão de existência (Künsch, 2006).

Especialmente no Brasil, a partir dos anos de 1980, “as organizações começam a entender melhor a necessidade de serem transparentes e que suas relações com a sociedade deveriam dar-se pelas vias democráticas” (Künsch, 2006, p. 175). O formato mecanicista e estrutural não dava mais conta de atender às novas demandas sociais e precisava dar passagem para um novo desenho e uma forma mais estratégica de atuação (Künsch, 2006).

Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. ‘Comunicação organizacional’, ‘comunicação empresarial’ e ‘comunicação corporativa’ são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o 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. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa’ (Künsch, 2016, p. 149).

É justamente essa visão que se aproxima da CD e da comunicação como encontro do comum. Trata-se da busca de uma possível combinação entre elas, somando-se à dimensão estratégica, para o sentido das relações, potencializando o entendimento entre as pessoas, principal objetivo da comunicação humana (Penteado, 1976). “Para que exista entendimento, é necessário que se compreendam mutuamente indivíduos que se comunicam” (Penteado, 1976, p. 1). “Ao tratar de comunicação e organizações, não podemos, portanto, dissociar esse agrupamento de pessoas com o verdadeiro sentido da

comunicação humana, que pressupõe compreensão e colocação de ideias em comum” (Künsch, 2012, p. 55).

Entre os vários autores que já se debruçaram sobre o encontro do comum e as possibilidades de desenvolvimento humano e social da Comunicação, destacamos neste trabalho Muniz Sodré e, em especial, sua obra *A ciência do comum – notas para um método comunicacional*, publicada pela Editora Vozes em 2014.

O comum induz universalmente ao diálogo e à ação, que são momentos estruturais, espontâneos e necessários da arte humana e diversa de comunicar-se, de realizar a linguagem, pondo em comum as diferenças e abrindo-se para a transcendência – a ação recíproca entre o particular e um fundamento externo (Sodré, 2014, p. 221).

Dessa maneira, entende-se a comunicação é algo inerente ao ser humano. Sem ela, não há conexão entre as pessoas e não há relacionamentos. Ela é a ciência que estuda a criação dos vínculos, por isso, merece um olhar muito mais amplo e aprofundado. “Os seres humanos são comunicantes, não porque falam [...], mas porque se relacionam ou organizam mediações simbólicas – de modo consciente ou inconsciente – em função de um comum a ser partilhado” (Sodré, 2014, p. 9).

Trata-se de voltar para a gênese da comunicação, ao seu real sentido e valor, à sua função social de interação e conexão humana, de diálogo, de identificação e de vínculo, considerando o contexto atual. Este “voltar” à essência da comunicação é uma ação que surge somente a partir do vínculo, ou seja, no lugar comum da existência. A comunicação pode se efetivar a partir de uma interação harmônica envolvendo o eu com quem eu falo, e vice-versa, para além da transmissão de uma informação, mas reconhecendo as subjetividades presentes nessa comunicação. As estratégias, sensíveis ao humano, podem possibilitar a aproximação das diferenças, um tipo de “ajustamento afetivo, somático, entre partes diferentes num processo – fadada à constituição de um saber que, mesmo sendo inteligível, nada deve à racionalidade crítico-instrumental do conceito ou às figurações abstratas do pensamento” (Sodré, 2016, p. 11).

Ao abraçarmos este olhar não reducionista, engloba-se aqui o pensamento compreensivo aplicado à comunicação, que assume a multiperspectividade e a transdisciplinaridade do conhecimento existente dentro do campo, fugindo de uma redução cognitiva (Künsch, 2016). É no coração da epistemologia compreensiva que o tema da comunicação “emerge da diversidade e que vincula os diversos entre si para o

universo ou multiverso compreensivo, estabelecedor de diálogos, abraçador de sentidos e perspectivas diversas, amorosa e compreensivamente” (Künsch, 2016, p. 3).

Os desafios da complexidade contemporânea

Para fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, “as organizações, na sociedade de hoje, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação” (Kunsch, 2006, p. 25). Mas, mais do que isso, é imprescindível aplicar uma cosmovisão do ambiente onde elas estão inseridas, considerando seus mercados e a sociedade como um todo (Nassar, 2006).

(...) cabe ao ‘ouvido aberto’⁵ da reflexão contemporânea tentar escutar as vozes constitutivas do novo âmbito tecnológico habitado pelo homem. A releitura do mundo tradicional à luz desse âmbito já não é monopólio da filosofia, nem tampouco de uma suposta autonomia positivista das ciências sociais, mas o começo de um novo modo de inteligibilidade sinóptica capaz de pôr em situação de diálogo as várias possibilidades de pensamento. (Sodré, 2013, p. 67).

Esta complexidade é aqui entendida a partir dos principais fatores que alteram as dinâmicas das organizações e suas relações com os diferentes públicos. Dentre esses fatores, elencamos a globalização, o desenvolvimento do capitalismo, a transformação tecnológica e a nova formatação da sociedade em rede, interligadas e em interface com a comunicação organizacional, colocando-a em um patamar de inteligência estratégica (Sales, 2012).

Partimos, então, de uma dinâmica verticalizada existente no contexto da sociedade moderna-industrial, característica das tecnologias de comunicação de massa, com uma abordagem de caráter instrumental e persuasiva e chegamos a um contexto com dinâmicas de interação social que se estabelecem sob o novo paradigma da sociedade em rede. Os modelos que caracterizaram as práticas comunicacionais das empresas até este momento não são suficientes para atender esta multilateralidade comunicacional nas organizações.

A partir de um novo modelo de inteligibilidade (Sodré, 2013) que faz uso da interdisciplinaridade no campo comunicacional, os autores e reflexões mais presentes no campo da CD se mostram congruentes ao contexto de transformação da sociedade e do

⁵ “abrir nosso ouvido, torná-lo livre para aquilo que, na tradição do ser do ente, nos inspira. Mantendo nossos ouvidos dóceis a essa inspiração, conseguimos situar-nos na correspondência” (Heidegger, 1973, p. 218).

humano como elemento central da comunicação e do vínculo comunitário, proporcionando uma ampliação do olhar para o campo da CO frente aos desafios apresentados pela complexidade do contexto contemporâneo.

Proposta para uma nova visão da CO

O percurso teórico-metodológico e das práticas da comunicação organizacional exercidas pelas três empresas estudadas – traçado como objetivo principal deste estudo – nos mostra como as configurações vigentes na sociedade influenciam o modelo de operação das organizações e, conseqüentemente, da CO. Organizamos, assim, os principais resultados em sete temas, conforme quadro abaixo:

QUADRO 1 – Modelos de operação da Comunicação das organizações de acordo com temas

TEMAS	PRINCIPAIS ACHADOS
1	<p style="text-align: center;">DEMANDAS DA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representam uma demanda de transformação nos modelos de atuação da própria organização e/ou da área de comunicação. • Ênfase para as questões socioambientais na pauta da sociedade e na gestão e operação dos negócios. • Líder da organização e profissional de comunicação são impulsionadores do processo de transformação. • Profissional precisa estar bem formado e respaldado pela ciência para enfrentar este desafio.
2	<p style="text-align: center;">PAPEL, MODELO DE ATUAÇÃO E DESAFIOS DA ÁREA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de conquista de espaço, melhor entendimento do papel da área e o valor que ela agrega. • Descentralização e horizontalização da comunicação, enquanto processo, são caminhos reais. • Demanda por novas competências dos profissionais de comunicação das organizações - capacidade de diálogo, influência, educar, ser um articulador de alianças e se tornar mais consultivo. • Líderes colocados como protagonistas da comunicação, preparados e respaldados pelas áreas de comunicação e recursos humanos. • A formatação da área ainda segue uma organização de caráter funcional conectada à estrutura organizacional. • Complexidade gera maior esforço de transversalidade e interdisciplinaridade dos profissionais da área. • Não há uniformidade no escopo e abrangência das atividades, número de pessoas e denominação da área.
3	<p style="text-align: center;">ENGAJAMENTO E RELACIONAMENTO COM OS PÚBLICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não há uniformidade na conceituação de engajamento. • Associado ao público interno, é medido por pesquisas de clima, cultura, pulso ou NPS. • Colocado como uma das tarefas dos líderes em relação aos seus times. • Conectado ao clima e à abertura para o diálogo.

		<ul style="list-style-type: none"> • Diferentes entendimentos de acordo com os diversos públicos. • Pode ser parte da cultura e da gestão da empresa por meio do diálogo. • Engajamento como uma expansão ou elasticidade do relacionamento. • Relacionado à criação de comunidades de admiradores das marcas. • O papel de mediação das organizações aparece associado ao tema. • Necessidade de uma agenda para alimentar o relacionamento com os <i>stakeholders</i>. • Não há uma estratégia única pautada pela busca da criação de vínculo.
4	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento estratégico das organizações é central. Está relacionado aos objetivos de negócio das organizações. • Base para o desdobramento de táticas, agendas e responsabilidades da área. • Participar do planejamento estratégico, garantir um alinhamento para a divulgação dessa estratégia, medir a compreensão da estratégia pelos públicos, desdobrar o plano estratégico com os fornecedores para o desenvolvimento de táticas e fortalecer a parceria com áreas pares para a apropriação do posicionamento institucional são atribuições e atividades consideradas relevantes nesse processo. • Elementos presentes no planejamento estratégico central: <ul style="list-style-type: none"> ○ caráter fixo - propósito, posicionamento estratégico e avenidas de crescimento; ○ olhar de longo prazo - visão e percepção futura da empresa, objetivos e projetos estratégicos ○ temas temporais - áreas de crescimento, agenda estratégica e prioridades para o ano.
5	PROPÓSITO ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Não é claramente definido para todas as organizações. • Conectado à essência da organização ou como um elemento relevante em um processo de transformação. • Funciona como “um ímã” para atração e engajamento das pessoas. • Desafios de mantê-lo “vivo” no dia a dia e diferenciar as empresas que realmente vivenciam o propósito em relação a outras que utilizam este termo como “elemento marketeiro”. • A forma de atuar da área de comunicação precisa estar em sintonia com o propósito da organização.
6	CULTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança do tema para organizações em transformação nas mãos do principal executivo. • Nas organizações com a cultura madura está sob a coordenação da área de RH em parceira com a comunicação, mantendo o CEO como modelo principal da cultura vigente • Carrega a construção social, educacional e de trabalho montada em uma sociedade. • Transformação cultural significa uma transformação das pessoas e do modelo de negócio, como um movimento contínuo e progressivo.

		<ul style="list-style-type: none"> • Inovação e metodologias ágeis como elementos da cultura. • São facilmente minados se as organizações não eliminarem atitudes que sabotam os comportamentos relacionados. • Transformar as pessoas por meio da aprendizagem, valorizar a comunicação dialógica e a diversidade como elementos da cultura são potências transformacionais. • Eliminar o entrave comunicacional que a hierarquia carrega, horizontalizando a estrutura organizacional ou trabalhar em times multidisciplinares para acelerar o processo.
7	MARCA E NARRATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> • 100 anos de história como oportunidade para fortalecer e renovar a marca refletindo o momento atual das organizações. • Organizar as narrativas em pilares estratégicos acompanhando o posicionamento institucional das marcas é uma forma de fortalecê-lo. • ESG é uma pauta de alta demanda que precisa de uma narrativa robusta, compilando as diversas atividades em meio ambiente, social e governança em sintonia com as questões que estão na pauta da sociedade.

Fonte: Autoria própria (2024)

O que se vê nas organizações já estabelecidas e tradicionais, frente à complexidade contemporânea, é a construção de mecanismos de defesa em combate ao desconhecido, fazendo com que o processo de transformação seja lento. E na comunicação organizacional não acontece diferente. Pode não ser fácil desapegar do poder que os canais um dia ofereceram à área, ou da importância da cadeira de um gestor de crises, para partir para uma dimensão mais humana, de diálogo, de influência, de cocriação, de agente impulsionador para a transformação da gestão das empresas.

Os estudos mostram que foi neste campo da transformação e das relações humanas que a CD e a comunicação para o encontro do comum focaram suas pesquisas trazendo novos olhares sobre a Comunicação e sua potencialidade para a transformação de sujeitos e territórios. Em paralelo, a CO vivia os encantos do poder e dos efeitos da mídia, sob a égide e o rigor do capitalismo financeiro no comando das organizações.

Reconhecer as organizações como territórios em transformação, conforme mostra a pesquisa empírica deste estudo, é o passo inicial no caminho para a aplicação desta interdisciplinaridade dentro do próprio campo, entrelaçando as abordagens da CD e do encontro do comum na perspectiva da organização. Diante das demandas da sociedade contemporânea, esta nova perspectiva apoia a reflexão sobre as práticas, os desafios, o papel da área de comunicação e dos seus profissionais, levantadas na pesquisa de campo.

Contribuições deste estudo

Norteados por três questões cruciais – atuação comunicacional das organizações, estratégias e táticas e presença dos elementos contemporâneos e humanos – os achados deste estudo nos apontam para a necessidade de reforço da interdisciplinaridade da Comunicação, a partir de uma visão da CD e o encontro do comum. O quadro 2 resume alguns possíveis caminhos para a CO nos campos prático e teórico-metodológico.

QUADRO 2 – Proposta de prática e pensamento da CO

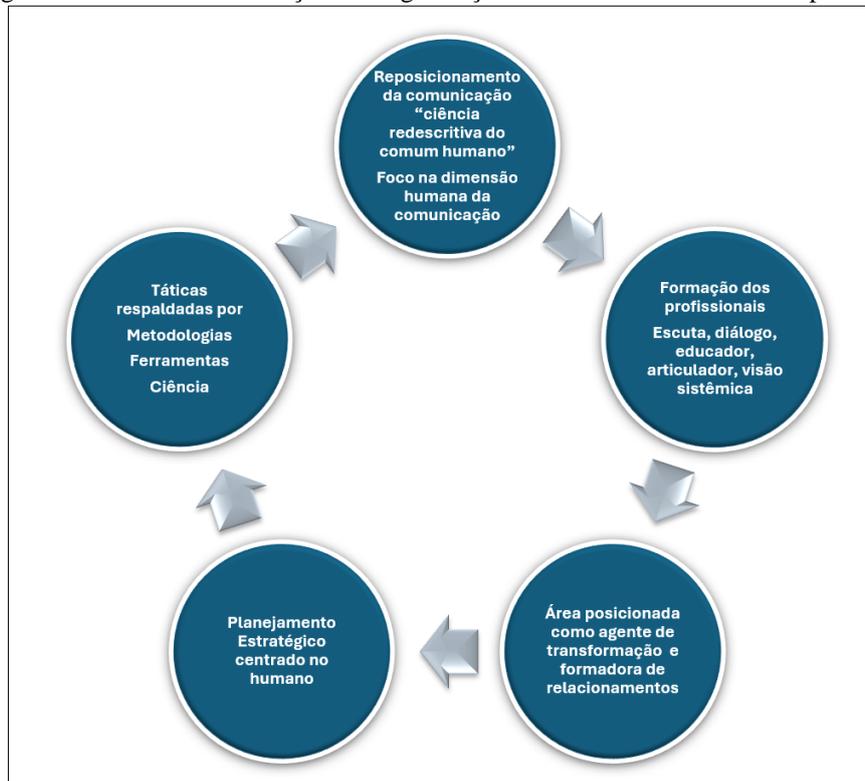
Tema	Campo Prático	Campo Teórico-Metodológico
Papel da Comunicação organizacional	Ampliação do papel para um agente impulsionador de transformação, crítico e questionador das práticas e condutas internas.	Formação dos profissionais de comunicação com competências essenciais: visão sistêmica, relações humanas, comunicação dialógica dentre outras.
Profissionais de comunicação	Competências necessárias: capacidade de diálogo, de influência, de mediação, de educação, de articulação de alianças, de inovação e de se tornar um profissional diferenciado e, portanto, consultivo.	Os cursos da graduação ainda são formatados por habilitações e técnicas relacionadas a elas. Há a necessidade de inserção de competências comportamentais. Expansão para outros territórios como escolas de negócios.
Desafios da área de comunicação	Necessidade de conquista de espaço. Não há uniformidade de atuação e escopo. Maior atuação das redes e entidades de classe nesse sentido.	Ampliar a interação com as organizações sobre o conhecimento e a potência existente dentro do campo comunicacional.
Engajamento e Relacionamento com os Públicos	Não há uniformidade na conceituação do tema. Escassez de esforços e metodologias para o trabalho e gestão de relacionamentos.	Ampliar os estudos sobre o tema, construção de ferramentas e metodologias que auxiliem as marcas no engajamento com as pessoas.
Planejamento Estratégico	Estimular a transformação do negócio para uma conduta mais conectada com as demandas da sociedade, como a responsabilidade socioambiental. Propósito e Humano como eixos centrais.	Ampliar o conhecimento, estudos e pesquisas para que o comunicador seja a voz das demandas da sociedade – Aprofundar estudos sobre o Capitalismo Consciente, ESG, diversidade, inovação
Propósito organizacional	Além de adotá-lo como eixo central do planejamento estratégico, entendê-lo como elemento conector entre o mundo de dentro e o mundo de fora da organização, que expressa a sua essência, minimizando a percepção de elemento marketeiro.	Apropriação do tema pelo campo e desenvolvimento de ferramentas e metodologias para a expressão do propósito, vinculado à essência da organização e ao comum humano, objeto da comunicação.
Cultura organizacional	Essencial para o movimento de transformação das organizações com a comunicação dialógica em seu centro. Movimento de aprendizagem para uma nova consciência – transformação das pessoas e para o	Resgate das relações humanas como objeto principal da ciência da comunicação. Aprofundamento nos elementos da CD como aprendizagem, comunicação dialógica e diversidade como

	estímulo do trabalho em comunidades. Diversidade, inovação e metodologias ágeis precisam estar incorporados na cultura.	potências transformacionais da cultura das organizações. Metodologias para o trabalho de cultura organizacional
Marca e narrativas	Expressão da essência da organização e uso de linguagem que facilite a compreensão dos diferentes públicos.	Ferramentas e metodologias para a criação do posicionamento de marca e das narrativas a partir do propósito.

Fonte: Autoria própria

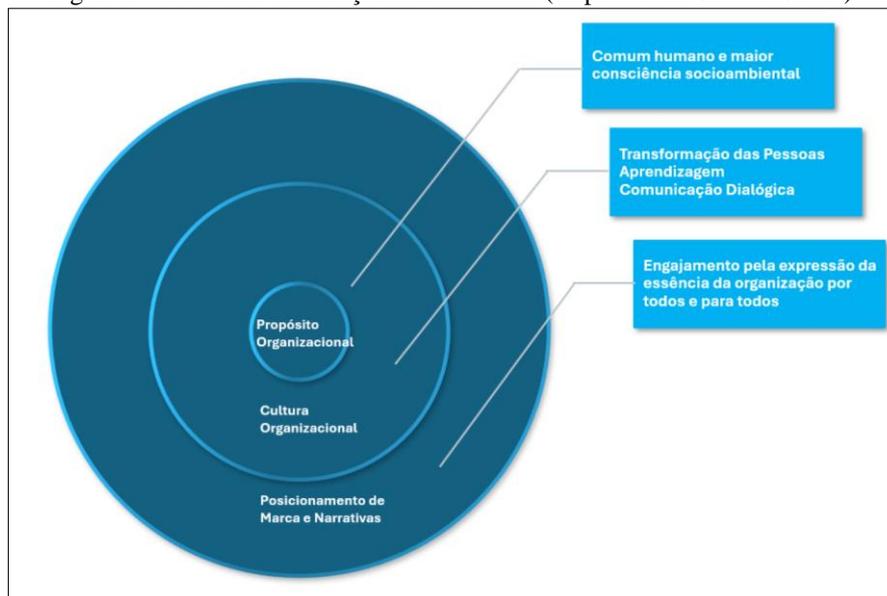
A correlação entre os temas explorados e os conceitos estudados na CD e no encontro do comum, aplicados na perspectiva organizacional, se mostra presente e possível, desde que haja um percurso de desenvolvimento conjunto entre o campo prático e o teórico-metodológico. Esta correlação pode se dar de duas maneiras: no ciclo da comunicação nas organizações frente aos desafios da sociedade contemporânea (Figura 1) e em uma potencial construção teórica futura, onde as organizações centram sua estratégia de comunicação em um propósito, como o encontro do comum, e a conduzem de forma estratégica e humanizada, tornando-a parte da cultura, priorizando as relações e a criação de vínculos para ampliar sua capacidade de engajamento com os diversos públicos (Figura 2).

Figura 1 - Ciclo da comunicação nas organizações frente aos desafios contemporâneos



Fonte: Autoria própria

Figura 2 – Potencial construção teórica futura (inspirado no Golden Circle)⁶



Fonte: Adaptado de Golden Circle

Considerações finais

Ao demonstrar como a interdisciplinaridade do pensamento comunicacional poderia contribuir com a atualização do conceito e da prática da comunicação organizacional, o estudo realizado e que serviu como base para o desenvolvimento deste artigo cumpriu com o seu papel inicialmente proposto. Ao mesmo tempo, deixou um convite para que os profissionais e pesquisadores do campo busquem este reposicionamento em suas organizações e em novas pesquisas, dando continuidade às reflexões e, por que não, realizando experimentos práticos.

Já em relação à construção teórica previamente elaborada, o estudo não comprova efetividade, até porque este não era o seu intuito. De qualquer forma, esta construção proposta com base nos levantamentos realizados, sinaliza uma rota a ser explorada em pesquisas futuras, que possivelmente sintonizará os avanços da ciência com a necessidade existente no campo prático das organizações, em um contexto de transformação.

⁶ Criado pelo especialista em liderança Simon Sinek, o Golden Circle é um método para pensar, agir e comunicar com o intuito de inspirar e engajar pessoas. Disponível em: <https://simonsinek.com/golden-circle/>. Acesso em: 15 fev. 2024.

Referências bibliográficas

- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?**: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 16.ed. [s.l.] Cortez, 2018.
- ESCUADERO, C. A revisão de literatura no campo da Comunicação Social: pressuposições metodológicas. **Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional**, v. 23, n. 23, p. 3–16, 2020.
- KUNSCH, M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**, v. 2, p. 169-192, 2006.
- KUNSCH, M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Edição revista e ampliada ed. [s.l.] Summus Editorial, 2016.
- KUNSCH, M. K. As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. **Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, v. 35, p. 267–289, dez. 2012.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração - Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2017.
- MORAES, A. M. P. de. **Introdução a Administração**. 3. ed. [s.l.] Pearson, 2004.
- NASSAR, P. A comunicação organizacional na contemporaneidade. Grupo de Estudos sobre Práticas de Recepção a Produtos Mediáticos – ECA/USP – **Novos Olhares**, ed. 17, 1º semestre de 2006, p. 33-40.
- PENTEADO, J. R. W. **A técnica da comunicação humana**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.
- SALES, C. C. **Gestão de comunicação empresarial: desafios atuais**. São Paulo, 2012.
- SODRÉ, M. **A ciência do comum: Notas para o método comunicacional**. 1. ed. [s.l.]. Vozes, 2014.
- SODRÉ, M. **As estratégias sensíveis: afeto, mídia e política**. Petrópolis: Vozes, 2016.
- SODRÉ, M. Um novo sistema de inteligibilidade. Questões Transversais - **Revista de Epistemologias da Comunicação**, v. 1, n. 1, janeiro - julho / 2013.
- TAYLOR, J. **Rethinking the Theory of Organizational Communication: How to Read An Organization**. Norwood, N.J: Bloomsbury Publishing PLC, 1993.
- YIN, R. K. **Case Study Research and Applications: Design and Methods**. 6. ed. Los Angeles: SAGE Publications, Inc, 2017.