

## **Gerenciamento de crise na comunicação de organizações públicas a partir da educomunicação<sup>1</sup>**

Costa, Moabe Breno Ferreira<sup>2</sup>

Universidade Federal do Oeste da Bahia, Santa Maria da Vitória-BA.

### **RESUMO**

Problematizamos a utilização da educomunicação na gestão de crise da comunicação pública. O objetivo é discutir como o processo educumunicativo provoca mudanças no comportamento organizacional. A metodologia, equação semiótica, permitiu-nos sistematizar qualidades da organização, experiências e conceitos dos públicos. Com resultado, construímos um processo comunicacional interativo e democrático com foco nas dimensões humanas e culturais. Concluímos que o sistema educumunicativo potencializa relações internas, gera empoderamento e sentimento de pertença, coopera para reconstrução da imagem organizacional, reduz críticas, amplia manifestações afetivas nas redes e fortalece a relação dos gestores com a sociedade.

**PALAVRAS-CHAVES:** educomunicação, gestão de crise, comunicação pública.

### **INTRODUÇÃO**

Trazemos uma reflexão sobre gerenciamento de crises em organizações públicas, a partir da nossa experiência na gestão da comunicação da Secretaria de Educação de Lauro de Freitas, município situado na região metropolitana de Salvador, capital da Bahia, nos anos de 2019 e 2020. Com base em Forni (2013), entendemos crise como uma perturbação no funcionamento de um sistema social, técnico ou sociotécnico, como uma organização. Pode ser provocada por fatores internos e/ou externos, ser específica ou generalizada, tangível ou intangível, afetando estruturas materiais e imateriais.

Ao iniciarmos as atividades na Semed-LF, encontramos um cenário de crise generalizada manifesta tanto em aspectos materiais, envolvendo infraestruturas físicas e manutenção dos insumos de trabalho, quanto em aspectos imateriais. Neste âmbito, situamos problemas nas relações internas, proliferação de ruídos na informação, processos de

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Comunicação e desenvolvimento regional e local, XIX Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 47º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Professor do Curso de Publicidade da UFOB-SAMAVI, email: [moabe.costa@ufob.edu.br](mailto:moabe.costa@ufob.edu.br).

desinformações, geração de notícias falsas, descredibilidade da secretaria e a dissipação de uma imagem negativa.

O desafio foi encontrar uma abordagem estratégica que nos permitisse gerenciar a crise, associando demandas dos *stakeholders* (públicos internos e externos) ao ideal da comunicação pública. Com fundamento no inciso XXXIII do artigo 5º da Constituição Brasileira e na visão habermesiana da Haswani (2013), entendemos a comunicação pública como um direito fundamental constituído por um conjunto de organizações representativas da sociedade com o objetivo de promoção do bem comum, ou seja, daquilo que favorece ao desenvolvimento da personalidade humana, considerando direitos universais e aqueles assegurados pela legislação.

Para tanto, é preciso a construção de um sistema integrado de comunicação que envolva ação coordenada das áreas de publicidade, jornalismo e das relações públicas voltada para decodificar, codificar e compartilhar a identidade da organização com o objetivo de construir, manter e fortalecer relacionamentos com seus públicos por meio da mídia – dispositivos que permitem o desenvolvimento de comunicação generalizada. Constituem ambiências impressas, eletrônicas, digitais e alternativas por meio das quais podemos potencializar e transformar o modo como as pessoas físicas e jurídicas se relacionam e produzem sentidos sociais, ou seja, produzem compreensões sobre discursos, ações e culturas.

Após identificar e refletir sobre demandas e perspectivas dos públicos da Semed-LF, associando à missão, visão e valores da organização, construímos uma estratégia de comunicação integrada com base na educomunicação. Trata-se de um processo de produção de conhecimentos a partir da sistematização de dados e informações e de elementos das perspectivas, experiências e conceitos sociais que contidos nas memórias coletivas<sup>3</sup> (COSTA, 2023; ALVES, 2009; SOARES, 2011).

Para identificar demandas e perspectivas dos públicos da Semed-LF, utilizamos da equação semiótica, metodologia transdisciplinar que desenvolvemos no doutoramento (UFRN) para estudo da memória a partir de redes digitais da gestão pública. Além dos autores já citados, nossas reflexões têm fundamento em Kunsch (2016, 2009; 2003), Duarte (2020), Nassar (2016), Côrrea (2016), Haswani (2016), Forni (2013), Torquato (2013), Iasbeck (2009), Halliday (2009) e Duarte e Monteiro (2009). Defendemos que a educomunicação fortalece a

---

<sup>3</sup> Pela conexão entre Maldonado (2007), Le Goff (1994), Nora (1993) e Halbwachs (1990). Compreendemos memória como uma construção psíquica que envolve aspectos das percepções, experiências e cognições dos cidadãos. Toda memória individual é também coletiva e está associada a aspectos econômicos, políticos, sociais, geográficos, tecnológicos e demais outros que compõem as culturas.

comunicação pública por permitir aos públicos internos e externos participarem do processo como agente ativos.

## **REFLEXÕES PRELIMINARES**

As crises provocam danos à imagem, credibilidade e posicionamento de uma organização, exigindo ações dinâmicas, éticas e coerentes com seus aspectos sociais, econômicos, políticos e tecnológicos, com a cultura dos seus *stakeholders* com a dinâmica local e com o contexto global, fomentado o que chamamos de gerenciamento de crise.

O gerenciamento de crise da comunicação pública é um processo de combate à proliferação de ruídos, reestruturação de estratégias operacionais e intensificação de ações comunicativas (informativas, publicitários, educativas e interativas) no sentido de estabelecer um equilíbrio entre o funcionamento da organização e sua relação com a sociedade. Trata-se de uma ação cotidiana que representa uma oportunidade para potencializar a credibilidade organizacional, reconstruir sua imagem e melhorar o posicionamento junto à opinião pública.

A ação exige reflexões sobre a missão, visão e valores da organização, pois nelas estão as razões de existências, princípios normativos e filosofias que orientam as atividades internas, as formas de relacionamento com a sociedade e nos permitem compreender a estrutura nuclear da cultura organizacional. A gestão de crise também estabelece que compreendamos o cenário midiático que dinamiza as relações da organização com seus públicos internos e externos, ou seja, precisamos refletir sobre a relação entre tecnologia, comunicação e sociedade.

Com isso, podemos desenvolver modelos de articulação ampliada e de educatividade em movimento, propondo ciclos contínuos de migração e acumulação simbólicas. Por esse caminho, a gestão de crise coopera para a construção coletiva da identidade organizacional, gerando signos de participação na gestão, que acabam conduzindo a práticas administrativas que priorizam o diálogo com a comunidade escolar na tomada de decisões.

Isso implica na necessidade de entendermos a cultura dos públicos, a forma como interagem com as tecnologias de comunicação, as plataformas mais utilizadas e, claro, a linguagem e potencialidades destas. Com estas diretrizes, criamos uma estratégia para o gerenciamento da crise generalizada que encontramos na Semed-LF. Para tanto, seguimos passos da equação semiótica, metodologia que apresentamos a seguir.

## **Metodologia**

Equação semiótica é uma metodologia transdisciplinar construída a partir da interface entre as regularidades discursivas de Foucault (2014) e as categorias triádicas de Peirce (2005).

Por meio da equivalência entre as duas correntes de pensamento (Tabela 01, abaixo), construímos nove categorias de análise que nos permitem identificar qualidades internas e externas da organização (formação do objeto/primeiridade), conhecer experiências dos públicos internos e externos (formação das modalidades enunciativas/secundidade) e compreender os conceitos sobre a organização (formação dos conceitos/terceiridade).

**Tabela 01: Quadro comparativo entre regularidades discursivas, categorias triádicas e categorias de análise da memória**

| Regularidades discursivas            | Categorias triádicas | Categorias de análise da memória turística                         |
|--------------------------------------|----------------------|--|
| Formação discursiva                  | Quali-signo          | Qualificação da organização  |
|                                      | Ícone                | Representação na mídia   |
|                                      | Hipótese/rema        | Perspectivas da pesquisa   |
| Formação de modalidades enunciativas | Sin-sígnio           | Perfil do públicos   |
|                                      | Índice               | Experiências do público com a organização                          |
|                                      | Dicente              | Emoções e intenções do público                                     |
| Formação de conceitos                | Legi-signo           | Norma relacional do público  |
|                                      | Símbolo              | Elementos de representação da organização na concepção do públicos |
|                                      | Argumento            | Conceito dos públicos sobre a organização                          |

Fonte: Produção da pesquisa, adaptado de Costa (2020).

Para identificar as qualidades da secretaria, fizemos pesquisas documentais, dialogamos com a prefeita, secretária e chefes de departamentos. Identificamos a missão, visão e valores e discutimos sobre forças, oportunidades, fraquezas e ameaças à instituição. Analisamos as mídias da organização e a forma como ela aparece na mídia local, inclusive dialogando com editores e analisando a opinião popular nos comentários das redes digitais, principais plataformas utilizadas no município. Assim, identificamos elementos que permitiram uma compreensão da crise da Semed-LF (nosso objeto) e formulamos a hipótese sobre fatores voltados para remediá-la, no âmbito da comunicação.

Na formação das modalidades enunciativas, partimos para compreender as experiências dos públicos, tendo como referências os elementos da secundidade da semiótica peirceana. No setor administrativo, percorremos as mais de 20 salas que ocupavam dois andares de um prédio comercial no município. Fizemos um *briefing* de cada setor, registrando todos os servidores,

suas funções, valores, crenças, opiniões, interesses, estilo de vida etc. discutimos as demandas comunicacionais da secretaria e coletamos sugestões e expectativas.

Para compreender experiências de professores e alunos, participamos de reuniões com gestores das unidades, associação de pais, sindicatos dos professores e membros de organizações de proteção à infância e à adolescência, como o Conselho Tutelar, realizadas em um calendário definido a partir dos territórios educativos – um zoneamento das escolas municipais por regiões da cidade. Nestas reuniões, capitaneadas pela titular da pasta, com a participação dos chefes de departamento, eram discutidas todas as questões relativas à crise.

Tanto nas visitas aos departamentos do setor administrativos como nas reuniões com gestores e representantes sociedade, identificamos elementos da terceiridade que nos ajudaram a compreender a formação dos conceitos sociais sobre a gestão da educação municipal. Investigamos a relação entre as ações da secretaria e a cultura local, pontuamos elementos de representação da pasta e coletamos ideias gerais sobre a ação da organização.

Por se tratar de uma metodologia voltada para o estudo da memória não focamos em dados qualitativos, mas nas percepções, experiências e conceitos formulados pelos públicos da secretaria. Afinal toda memória individual é também coletiva. Com base na memória coletiva sobre a secretaria conseguimos elaborar um planejamento estratégico, tático e operacional para a gestão, culminado em um processo educ comunicativo, conforme apresentamos a seguir nos resultados.

## **RESULTADOS**

**Da formação do objeto (primeiridade)** – Conforme sistematizamos no diálogo com a secretária, prefeita e chefes de departamentos a missão da Semed-LF era assegurar o direito de todos à educação de qualidade, a visão era construir uma cidade educadora e os valores correspondiam à educação inclusiva e libertária. A estrutura organizacional, que funcionava em dois andares de um imóvel alugado no município, onde atuavam cerca e 200 trabalhadores, envolvia o Gabinete da Secretária e os setores Administrativo, Pedagógico e Cidade Educadora, criado para materializar a visão da gestão.

Compunham o setor Administrativo, os departamentos Jurídico, de Recursos Humanos, Gestão de Processos e Serviços Gerais (limpeza, transportes, almoxarifado). O Pedagógico era constituído pela pelos núcleos de Ensino Infantil e Fundamental, Livros e Projetos, EJA e Inclusão. A ele, estavam vinculadas as 80 escolas, reunindo aproximadamente 2.500 discentes e gestores e 25 mil estudantes.

O Cidade Educadora era formado pelas divisões de Educomunicação, Educação de não docentes, Artes e grêmios e Educação social, que desenvolviam projetos com estudante, servidores e população geral. A Semed-LF não tinha o setor de comunicação. Toda a produção de informações da pasta ficava sob a responsabilidade da comunicação geral da prefeitura municipal. Fato que provocava precariedade no processo comunicacional da pasta que por reunir cerca de 28 mil pessoas diretamente tinha grandes demandas. Além disso, o conteúdo dissipado pela prefeitura, que priorizava mais o gestor que a ação educativa, gerava mais críticas que reconhecimento, especialmente pelas plataformas digitais.

Ao associarmos a esse número, familiares dos discentes, reconhecemos que se trata de órgão extremamente expressivo em um município cuja população média é de cerca de 200 mil pessoas, das quais 80% são afrodescentes. A principal fonte da economia de Lauro Freitas é o comércio que emprega a maior parte da população. Outra parte dos trabalhadores está vinculada ao primeiro setor, outra atua no mercado informal e há uma inclinação para o turismo. Todos estes dependem da educação municipal. Há um pequeno contingente de empresários e profissionais liberais que não usufruem do direito, mas não se furtam a criticá-lo.

Do ponto de vista político-administrativo, a Semed é uma organização central para qualquer gestão de Lauro de Freitas. Não apenas por assegurar à população um direito constitucional, envolver um percentual significativo da população, mas também pela possibilidade de tratar de temas transversais à educação formal, como combate ao racismo e a outras formas de discriminação, promover cursos para a população sobre empreendedorismo, sustentabilidade, turismo e outras demandas locais.

Tais ações eram propostas pela Cidade Educadora mas ficavam quase sempre inviabilizadas e às vezes sem público, pela falta de informação e/ou dissipação de ruídos. Pela análise do objeto, começamos a pensar a comunicação da pasta como um sistema aberto e participativo, voltado para promoção da autoestima do público interno e reconstrução da imagem da organização na sociedade. Comprovamos a hipótese com o relato das experiências dos públicos, como descrevemos a seguir.

**Formação das modalidades enunciativas ( secundidade)** – Ruídos, desinformações e críticas negativas eram apenas algumas das problemáticas que identificamos por falta de uma comunicação direcionada. Havia falta de transparência administrativa, público interno desmotivado, conflitos éticos e precária comunicação com a sociedade e com a imprensa local. A estes fatores, somavam-se excesso de pessoal em alguns departamentos e escassez em outros, carência e desperdício de insumos nos setores administrativos, problemas na infraestrutura das unidades escolares e um processo de burocratização intensivo que inviabilizava a realização

das ações rotineiras da pasta, inclusive a manutenção das instalações e equipamentos bem como dificultava o diálogo interno e com a sociedade.

Tudo isso gerava falta de credibilidade na gestão e a dissipação de uma imagem negativa. Os trabalhadores dos setores administrativos da gestão relataram dificuldades no processo produtivo, distorções de funções, alguns sobrecarregados, acumulando funções ao passo que outros tinham poucas atribuições. Gestores das escolas e discentes apontavam dificuldade de dialogar com a gestão, sentiam-se desvalorizados e desmotivados ao trabalho. Associação dos pais, sindicatos e órgãos de proteção à infância também destacaram a dificuldade de interação com a gestão.

Apesar das problemáticas, encontramos um público interno criativo, vinculado às tradições e manifestações locais e também conectado às transformações mundiais no âmbito da educação, especialmente no que se referia a tecnologias, metodologias e conteúdos. De modo geral, o corpo discente era influenciado pela pedagogia freiriana, tinha grande potencial participativo e entendia a educação como um processo de empoderamento do estudante, por meio do qual é possível a construção de uma sociedade mais justa e democrática. Sensações que também permeavam o pensamento do público externo e geravam expectativas positivas sobre a educação municipal.

**Formação dos conceitos (terceiridade)** – Os públicos interno e externo reconheciam o papel central da Semed-LF para o desenvolvimento local. Esta é lei geral que estabelece a relação entre a secretaria e o município. Conforme sintetizaram, a pasta simboliza esperança, ciência, avanço e reestruturação social. Argumentaram que os projetos e diretrizes da secretaria são coerentes com suas perspectivas, porém era preciso democratizar a gestão, abrir o diálogo interno, principalmente, fortalecer a relação com a imprensa e com sociedade. Tais perspectivas são coerentes com a missão, visão e valores definidos pela gestão.

Pela análise dos dados e discussão com a secretária e chefes de departamento, nossa estratégia foi criar um plano de comunicação pautado pela educomunicação. Priorizamos a participação significativa, como forma de empoderamento dos públicos, processos educativos e interativos por meio da cultura local e construção de conteúdos informativos e publicitários voltados para suprir demandas dos públicos internos e externos e não promover a ideologia organizacional nem a imagem dos gestores.

Investimos em mídias digitais, sociais e alternativas. Na ambiência digital criamos um *site* com o perfil da secretária, mapa dos territórios educacionais e informações sobre as escolas, *links* de notícias (com atualizações diárias, focado nas ações da rede), *links* para o *site* do sindicato dos professores, dos conselhos tutelares e grêmios estudantis, além da conexão com

o *site* da prefeitura. No *Facebook*, priorizamos a divulgação de conteúdos produzidas pelos professores e gestores sobre o cotidiano das escolas. Eles encaminhavam o material, explicavam o propósito e alimentávamos a rede com a *hashtag* “participaçãosignificativa”.

As imagens tinham caráter amador. Porém, com a prática reduzimos as críticas negativas, ampliamos o número de compartilhamentos, passamos a registrar em nossa página manifestações de afetos e elogios ao trabalho do corpo discente, quem de fato, fazia a dinâmica educacional. Ainda, potencializamos um processo interativo entre professores que passaram se inspirar mutuamente e entre estes e a gestão. Em escala menor, veiculávamos *cards* produzidos pela agência e/ou por nossa equipe com informes institucionais.

No *Instagram*, priorizamos a qualidade das imagens, também aproveitando o material encaminhado pelas escolas. Para o público interno, criamos dois grupos de *WhatsApp*, o Semed Informa, no qual somente nós poderíamos publicar informações institucionais. Como muitas vezes, surgiam dúvidas e os trabalhadores ficavam especulando no corredor, criamos o grupo Corredor da Semed. Neste, todos podiam fazer publicações, mas somente referente ao conteúdo institucional. Aqueles que infringiam a norma eram bloqueados por um mês.

Ainda, no âmbito interno, organizamos um jornal mural em cada andar, e em parceria com outros departamentos, promovíamos eventos voltados para iteração, valorização e qualificação dos trabalhadores além da conexão com a cultura local. Um deles, de iniciativa do setor Pedagógico, era o Café Pedagógico, que mensalmente homenageava dois professores da rede; outro realizado pelo Cidade Educadora era Cine Semed, voltado para veiculação de filmes produzidos por artistas locais e que tratavam de temas referentes à educação.

Também retomamos a promoção de eventos festivos (São João, dia das mães, dos pais etc), palestras, atividades esportivas e de relaxamento. Formalizamos reuniões periódicas com a rede, famílias, sindicato, conselhos e associações, atendimento individualizado a membros da rede em casos de crises pontuais e atendimento ao legislativo quando solicitado. Com a imprensa local, majoritariamente, formada por *blogs* e *sites*, negociamos três matérias semanais e atendimento a suas demandas. Para a imprensa estadual, enviávamos uma matéria semanal.

Paulatinamente, os discentes e gestores foram sentindo-se pertencente à secretaria, melhorando a relação interna. Com as reuniões frequentes e atendimentos quando solicitados, a secretária montou um cronograma de manutenção das instalações e equipamentos, cujas prioridades eram definidas pela própria rede. Em um ano, reduzimos os ruídos e processos de desinformações, fortalecemos as relações internas, criando um cenário mais propício ao diálogo, ações coletivas e redefinimos a imagem da secretaria, que passou a ser avaliada pelo

trabalho dos educadores e não pela ação da gestão que por sua vez, passou a ter o apoio da comunidade escolar.

## CONSIDERAÇÕES

Crises são imprevistos contínuos em uma instituição sejam estruturais, sejam informacionais. Gerenciá-la é atividade que requer empenho coletivo por meio do qual potencializamos forças, construímos oportunidades, vencemos fraquezas e reduzimos ameaças. Assim, constituímos um processo contínuo de fortalecimento de laços com os públicos internos e externos, como correu na Semed-LF. Mas ressaltamos que os resultados positivos são fruto não apenas da ação comunicativa, mas também dos esforços da gestão em resolver as demandas materiais e da integração entre os departamentos.

Este processo intersetorial resulta em uma estrutura organizacional formada por ações coordenadas, na qual os *stakeholders* têm oportunidades para interagir, construído múltiplos fluxos de comunicação, dinamizando as relações institucionais. Tal sistematização de conhecimentos e otimização das ações partir da memória coletiva é um processo educacional. Ele representa uma linha de pensamento que nos conduz a priorizar, no planejamento, as dimensões humanas e culturais da organizacional, e partir daí utilizarmos a tecnologia ao nosso favor, suprimindo demandas comunicativas dos públicos.

Assim, destacamos que a comunicação organizacional é um dispositivo de coordenação de ações internas, fortalecimento de relações humanas e construção da imagem positiva de uma organização. Deve criar condições para que sejam atingidos objetivos da entidade, tendo como horizonte a missão, visão e valores que a definem e a tornam única nos cenários regionais e globais.

Planejar um sistema de comunicação para o setor público é um processo minucioso, criativo e racional que requer sensibilidade e conhecimentos gerais sobre a cultura dos públicos internos e externos e a habilidade de adequá-los a estratégias de ação que correspondam aos seus anseios. Trata-se de um processo semiótico por meio do qual mergulhamos nas qualidades organizacionais, identificamos e analisamos práticas internas e experiências sociais bem como compreendemos e refletimos sobre as formas como ela é definida por seus *stakeholders*.

## Referências:

ALVES, L. R. **Política de formação e formação política de gestores para a comunicação e a cultura.** In: BACCEGA, M. & COSTA, M. C. *Gestão da comunicação.* São Paulo: Paulinas, 2009. p. 189-220.

- CORRÊA, E. S.. **A comunicação na sociedade digitalizada: desafios para as organizações contemporâneas.** In: Kunsch, M. M. K. (Org.). Comunicação organizacional e estratégica. Aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016. p. 59-76.
- COSTA, M. B. F. **Da memória digital ao planejamento da cidade turística: uma perspectiva metodológica com base na experiência de Ilhéus-BA.** In: NOBRE, I. de M.; ALBANO, S. G.; ANDRADE, O. de. (Orgs). A construção da pesquisa em estudos da mídia e práticas sociais [livro eletrônico], Campina Grande: EDUEPB, 2017.
- \_\_\_\_\_. **Produção de memórias turísticas de residentes por meio da Fanpage da Prefeitura de Salvador-BA.** Tese (doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Turismo, 2020.
- DUARTE, J. A. M.. **Comunicação estratégica.** FELIX, D. B.. (Org). Comunicação estratégica e integrada. A visão de renomados autores de cinco países. Brasília: Rede Integrada, 2020. p. 2019-2090.
- DUARTE, J.; MOTEIRO, G. **Potencializando a comunicação nas organizações.** In: KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional. Linguagem, gestão e perspectivas. V. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.
- FORNI, João José. **Gestão de Crises e Comunicação.** São Paulo: Atlas, 2013
- FOUCAULT, M. **A Arqueologia do Saber.** 8 Ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2014.
- FOUCAULT, M. **A verdade e as formas jurídicas.** Rio de Janeiro: Nau, 2003.
- FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido.** 17ª Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- HALBWACHS, M. **A memória coletiva.** São Paulo: Centauro, 1990.
- HALLIDAY, T. L. **Discurso organizacional: uma abordagem retórica.** In: KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional. Linguagem, gestão e perspectivas. V. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.
- IASBECK, L. C. A. **Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais.** In: KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional. Linguagem, gestão e perspectivas. V. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.
- LE GOFF, J. **Memória.** In: História e Memória. Campinas: Unicamp, 1994.
- LEVY, P. **Cibercultura.** São Paulo: 34, 1999.
- KUNSCH, M. M. K.. **A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica.** IN: Kunsch, M. M. K (Org.). Comunicação organizacional estratégica. Aportes conceituais e aplicadas. São Paulo: Summus, 2016. p. 37-58.
- KUNSCH, Margarida Maria. **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos,** vol.1 . São Paulo: Saraiva, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas,** vol.2. São Paulo: Saraiva, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integradas.** 4 Ed. São Paulo: Summus, 2003.
- HASWANI, M. F. **Comunicação pública. Bases e abrangências.** São Paulo: Saraiva, 2013.
- MALDONADO, T. **Memoria e conocimiento. Sobe los destinos del saber em la perspectiva digital.** Barcelona: Gedisa, S. A., 2007.
- NASSAR, P.. **Novas narrativas e memória: olhares epistemológicos.** IN: Kunsch, M. M. K (Org.). Comunicação organizacional estratégica. Aportes conceituais e aplicadas. São Paulo: Summus, 2016. p. 77-100.
- NORA, P. **Entre memória e história: a problemática dos lugares.** Projeto História, São Paulo, n. 10, 1993, pp. 7-28
- Peirce, C. S. **Semiótica.** 3 Ed. São Paulo: Perspectiva, 2005.
- SOARES, I de O. **Educomunicação: um campo de mediações.** In: CITELLI, A. O. & COSTA, M. C. C. (Orgs). Educomunicação. Construindo uma nova área do conhecimento. São Paulo: Paulinas, 2011. p. 13-30.
- TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política.** 2 Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.