

## **Estrutura e funções da Comunicação nas Organizações: articulação entre conceito e operacionalização <sup>1</sup>**

Ivone de Lourdes Oliveira<sup>2</sup>

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

### **Resumo:**

A proposta desse trabalho é discutir como a comunicação estrutura-se internamente nas organizações públicas e privadas e qual a relação existente entre esta estruturação e os aspectos teórico-conceituais da área. A discussão baseia-se na pesquisa desenvolvida na região metropolitana de Belo Horizonte, quee como objetivo traçar um panorama sobre a comunicação organizacional nesta região e contextualizá-la a partir de suas funções e papéis. A percepção da importância ou não da comunicação como apoio à gestão determina o seu lugar no organograma, assim como a competência e formação dos profissionais que vão coordenar as políticas de comunicação da organização.

**Palavras Chaves:** Comunicação organizacional; gestão; estrutura; funções e papéis.

Este artigo se fundamenta nos dados obtidos na pesquisa “A comunicação organizacional na região metropolitana de Belo Horizonte“, desenvolvida pelo Grupo de Pesquisa: Aspectos teórico-conceituais da comunicação organizacional, da Faculdade de Comunicação e artes da Puc-Minas. O grupo teve como objetivos conhecer a situação da comunicação e entender como são trabalhos os processos comunicacionais nas organizações, a partir da visão dos gestores, sobre os seguintes pontos: vínculo organizacional da comunicação, sua posição na hierarquia, autonomia e poder; estrutura e funcionamento da área; dimensão da comunicação, relação existente entre os processos comunicacionais, gestão e planejamento; conceito de comunicação organizacional que sustenta as ações e atividades de comunicação na organização e gerenciamento de crises.

Essa pesquisa foi aplicada por professores e alunos, no período de junho a novembro de 2006. A metodologia utilizada foi qualitativa, com entrevista de profundidade e estruturada.

---

<sup>1</sup> Este trabalho está sendo submetido ao GT Abrapcorp 1. Teorias, história e metodologi dos estudos em Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

<sup>2</sup> Este artigo contou com a participação de Carla Vasques Chiavegatto, aluna do 5º período de relações públicas da PUC-Minas.

A amostragem foi aleatória composta por vinte organizações, dez públicas e dez privadas selecionadas por sorteio, tendo como referência o *Cadastro de Assessorias de Comunicação*.<sup>3</sup>

Outras pesquisas já foram desenvolvidas no Brasil com o mesmo propósito de compreender como se processa a prática comunicacional nas organizações. Entre elas podem ser citadas: Aberje - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, (2001), Kunsch (2004), ABA - Associação Brasileira de Assinantes, e também por instituições internacionais como IABC – International Association of Business Communicators.

A partir dos dados obtidos, este artigo analisa a estrutura da área de comunicação nas organizações, incluindo a terminologia utilizada para identificá-la internamente e a relação existente entre a sua denominação, posição hierárquica no organograma e interação com o poder decisório. Além disso, trabalha os dados sobre a área de formação do gestor de comunicação, buscando estabelecer articulação entre todos esses pontos, no sentido de destacar sua relação com a prática e com os aspectos conceituais. Como declara Arantes (1998, pg. 95): “*O processo de comunicação não se resume à especificação dos meios a serem utilizados: o desafio a ser vencido é o de conseguir promover a comunicação*”. Para isto acontecer torna-se necessário entendê-la como componente da gestão e analisá-la na perspectiva global dos processos organizacionais.

### **Funções e papéis da comunicação no processo de gestão organizacional**

Segundo Arantes (1998), atualmente a gestão conta com uma grande variedade de conceitos e técnicas, incluindo a comunicação, que apóiam e dão suporte à administração em suas atividades empresariais e institucionais. Esse conjunto de ações auxilia os gestores a planejar, organizar, executar e controlar os processos administrativos, além de promover o entendimento da organização com a sociedade.

As organizações contemporâneas têm reconhecido, cada vez mais, a importância da comunicação para a consecução dos seus objetivos e sua validação pública. Nesse sentido, a organização precisa compartilhar as decisões com a sociedade e com os poderes internos. Surge,

---

<sup>3</sup> O cadastro é desenvolvido anualmente pela Superintendência de Comunicação da CEMIG – Companhia Energética de Minas Gerais.

então, a necessidade de ouvir demandas e perspectivas dos grupos atingidos pelas decisões organizacionais e de trabalhar os processos informacionais e relacionais daí decorrentes. Para isso, as decisões estratégicas de comunicação devem se convergir na busca de adesão dos atores sociais aos propósitos e projetos.

A comunicação é um campo conceitual e prático que envolve processos permanentes de interação e diálogo. Para assegurar o entendimento e a negociação da organização com os atores sociais e garantir que as decisões tomadas sejam conduzidas e aplicadas na mesma direção e com os mesmos objetivos é fundamental trabalhar as duas perspectivas do campo, conhecer e agir. No entanto, muitas vezes, a percepção interna é de que a área da comunicação é apenas uma prática desenvolvida por um conjunto de pessoas que produzem informações de forma burocrática, atendendo necessidades e demandas específicas. Esta atitude desconsidera que as informações estão contextualizadas e fazem parte de um processo mais amplo de planejamento, que envolve a relação da organização com seus interlocutores.

Nesse sentido, a comunicação deve ocupar um espaço estratégico na dinâmica organizacional, visto que afeta e é afetada pelos outros processos de gestão. Arantes (1998, p. 275) confirma essa análise ao afirmar que:

“As empresas válidas estão procurando cada vez mais estabelecer um nível maior de transparência na comunicação das decisões, dos planos, dos resultados; assim como têm insistido na credibilidade das comunicações e em outras preocupações relacionadas com os esforços de aprimorar suas relações interna e externa”.

Ampliar as funções e possibilidades da comunicação aumenta a eficácia dos processos comunicacionais que perpassam o ambiente interno e auxilia a consolidação da missão, dos objetivos e a obtenção de resultados da organização. Apesar de não ser área-fim dentro da estrutura administrativa, a comunicação facilita diversos processos que integram a dinâmica gerencial, como o administrativo, financeiro, pessoal e de marketing. Nessa perspectiva, torna-se necessário que a área de comunicação ocupe um lugar com acesso direto ao poder para ter autonomia de definir estratégias adequadas de veiculação e de interação. O vínculo que se estabelece com o poder decisório vai interferir no desenvolvimento das ações e atividades, orientando sua posição e dando-lhe respeitabilidade.

Toda e qualquer organização caracteriza-se pelo processo de interação entre as pessoas e grupos que convivem no âmbito de sua atuação. A área de comunicação tem como função direcionar esse processo e criar meios e técnicas que vão consubstanciá-lo. Muitas organizações públicas e privadas, de grande e médio porte, têm percebido a importância desta área e a necessidade de investir em setores responsáveis, assim como de contratar consultorias de comunicação, que possam também agregar conceitos e valores às ações organizacionais.

### **Formas de designar a comunicação na estrutura organizacional**

Para Cornelissen (2005) a atuação dos profissionais e a forma como a área de comunicação é organizada são fatores fundamentais, visto que tem dimensões políticas e estratégicas, que vão interferir na aceitação, credibilidade e reconhecimento da mesma internamente.

“Desde os anos 70, escritos acadêmicos e profissionais têm enfatizado que as empresas devem consolidar, ao invés de fragmentar a sua comunicação, unindo os profissionais e a área em departamentos organizacionais centrais para consolidar suas habilidades e aumentar sua autonomia e visibilidade.” (CORNELISSEN, 2005, p. 4.)

A prática da comunicação se constitui, preferencialmente, por meio de uma estrutura interna criada para esse fim. Todo conjunto pode ser reconhecido, conceitualmente, por comunicação organizacional, apesar da diferença de nomenclaturas que recebe. As especificações diferenciadas relacionam-se com as características, valores, e percepções de cada organização. O quadro abaixo mostra a variedade de nomeações recebidas:

#### **QUADRO I**

<b>NOME DO SETOR RESPONSÁVEL PELA COMUNICAÇÃO</b>	<b>ORGANIZAÇÕES PRIVADAS</b>	<b>ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS</b>
Assessoria de Comunicação	01	07
Coordenação de Comunicação Empresarial	01	-
Departamento de Comunicação Social	-	01
Diretoria de Comunicação Corporativa	01	-
Diretoria de Comunicação Institucional	-	01
Gerência de Assuntos Corporativos	01	-
Gerência de Comunicação	01	-
Gerência de Comunicação Empresarial	01	-

Gerência de Com. E Relações Institucionais	01	-
Gerência de Marketing	01	-
Gerência de Marketing e Comunicação	-	01
Gerência de Relações Institucionais	01	-
Núcleo de Comunicação	01	-

A multiplicidade de terminologias encontradas no universo pesquisado chama a atenção, visto que em 20 organizações, foram encontradas 13 formas diferentes de designar o setor responsável para gerir a comunicação. Esta multiplicidade é preocupante na medida em que pode interferir na concepção da comunicação nas organizações, influenciando na sua importância como componente da gestão. É importante ressaltar que esta questão não é frequente em outras áreas que compõem a estrutura organizacional. Tal constatação está presente em outras pesquisas desenvolvidas em universos maiores, como aquela realizada por Kunsch em 2003<sup>4</sup>, “A função das Relações Públicas para o fortalecimento e a expansão do subsistema institucional das organizações públicas e privadas”.

A falta de critérios para designar a área pode indicar fragilidade da comunicação na gestão organizacional, como mostra Cornelissen (2005), a maneira como a comunicação é denominada e organizada traz reflexos diretos para sua atuação interna e externa. Isto pode ser uma das raízes de uma questão muito discutida no meio acadêmico, que é a falta de conceituação que referenda a comunicação nesse campo específico. Percebe-se também que a nomenclatura que a área recebe está diretamente relacionada com o poder e autonomia que a área assume internamente e com a concepção que se tem de comunicação.

O quadro II destaca as diversas formas utilizadas para nomear a área responsável pela comunicação, o que evidencia a discrepância que existe. Além disso há outro exagero quando vai especificar a área, conforme quadro mostrado anteriormente.

**QUADRO II:**

<b>DENOMINAÇÃO</b>	<b>ORGANIZAÇÕES PRIVADAS</b>	<b>ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS</b>
Assessoria	01	07

<sup>4</sup> A amostragem desta pesquisa foi composta por 22 empresas públicas, 35 empresas privadas e 45 organizações do terceiro setor do Brasil e os resultados estão expostos e analisados em Kunsch (2004, p. 121).

Coordenação	01	-
Departamento	-	01
Diretoria	01	01
Gerência	06	01
Núcleo	01	-

A nomenclatura mais utilizada foi assessoria e se concentra no setor público. Conforme o dicionário Aurélio tal denominação quer dizer “órgão, ou conjunto de pessoas, que assessoram um chefe”. Esse dado mostra a coerência entre a natureza da organização e a denominação utilizada.

Em segundo lugar aparece gerência como a mais comum no setor privado. O vocábulo relaciona-se diretamente com gestão, uma vez que significa “ato ou efeito de gerir” e está articulada com as funções de gerente na área da administração, indicando que as organizações que a utilizam reconhecem as interfaces com as questões administrativas e gerenciais. Esta constatação respalda a distinção existente entre as organizações pública e privada e a percepção que se tem da área.

Apenas duas organizações, uma pública e outra privada, dão à comunicação a posição de diretoria. Percebe-se, nesse caso, que essas organizações reconhecem a área como estratégica e lhe dá o mesmo *status* de outras que compõem a estrutura administrativa.

Foram detectadas outras nomenclaturas como departamento, utilizado por uma organização pública; núcleo e coordenação por duas organizações privadas. A terminologia de departamento para a área de comunicação é genérica e não estabelece vínculo estreito com as políticas organizacionais, por ser um setor como qualquer outro, idéia confirmada pelo Dicionário Aurélio que o define como “seção, divisão, setor, numa repartição pública ou num estabelecimento comercial e industrial”.

Já a denominação de núcleo reconhece a comunicação, como área de apoio e não estratégica. Observou-se, através da fala da entrevistada que a organização que utiliza essa nomenclatura tem políticas sazonais de comunicação, determinadas “de acordo com a vontade e interesse do presidente”, que é nomeado de três em três anos. Nessa organização não existe um coordenador geral, mas sim um para cada habilitação: jornalismo, publicidade e relações

públicas. Apesar de ter acesso ao presidente, não participa das reuniões de decisão, sua função é de disseminação e divulgação de informações, sem ter um planejamento orientador das ações.

### **Lugar da comunicação na estrutura administrativa:**

A área de comunicação tem pelo menos duas formas distintas de apresentar-se na estrutura organizacional, uma na linha de autoridade e a outra como assessoria ou *staff*.

De acordo com Muriel e Rota (1980) a linha de autoridade tem uma posição específica dentro do organograma, com responsabilidade de suas ações e responde a um superior imediato, conforme mostra a seguinte figura:

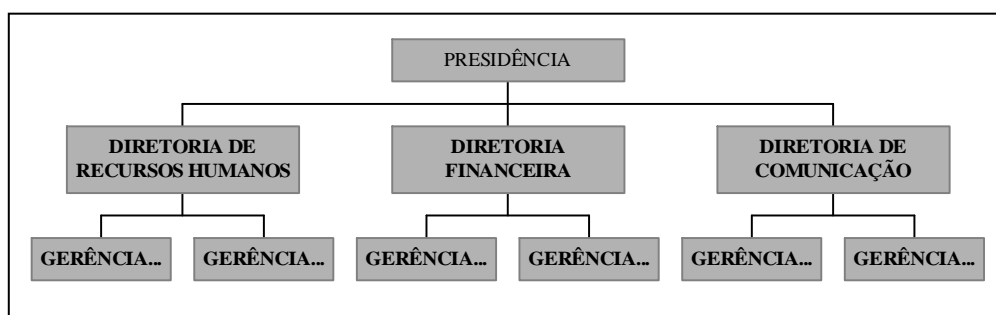


Figura 1: Linha de Autoridade

A diretoria está localizada logo abaixo da presidência, com posição de destaque hierárquico e de autoridade, compondo o primeiro escalão que tem a função estratégica de dirigir e coordenar os processos organizacionais. A gerência também está na linha de autoridade, porém mais distante do dirigente e subordinada hierarquicamente a uma área superior com acesso ao dirigente.

A posição de diretoria confere maior participação no processo decisório. Quando a área de comunicação ocupa esse lugar tem maior autoridade interna e autonomia para tomar decisões, o que agiliza a execução das ações e continuidade do processo. Conhecer os objetivos estratégicos da organização e participar de reuniões, nas quais as decisões são tomadas, autoriza o gestor de comunicação a pensar políticas e estratégias comunicacionais que efetivamente apóiam as decisões, além de desenvolver institucionalmente processos de

reconhecimento público. Ocupar essa posição estratégica enaltece a área de comunicação e aumenta sua credibilidade.

O nível de staff ou de assessoria não está localizado na linha direta de autoridade dentro do organograma, mas reporta diretamente ao cargo mais alto da organização e se caracteriza como uma assessoria que atende as demandas diretas do presidente, de acordo com a representação visual abaixo:

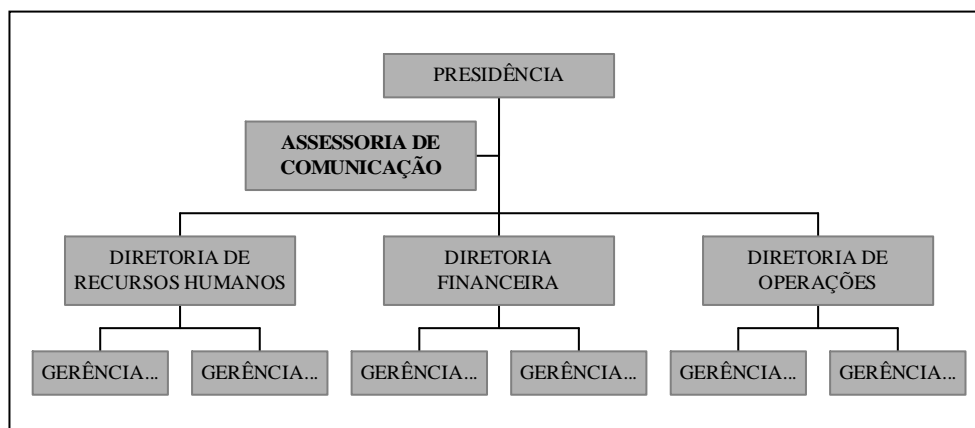


Figura 2: Nível de Staff ou Assessoria

Este lugar ocupado no organograma traz algumas vantagens como afirmam Muriel & Rota (1980, p.242):

“esta posición facilita la labor de conciliación de intereses y permite el ejercer una supervisión sobre todos los departamentos que entran en contacto con los diversos públicos específicos, asegurándose así que todos esos contactos sean realizados de manera congruente con las políticas y objetivos de relación de la institución.”

Apesar da concordância com as autoras, acredita-se que estar fora da linha de autoridade pode trazer alguns problemas de aceitação interna. De acordo com depoimento de um entrevistado, essa proximidade com o poder e a distância de outros níveis hierárquicos pode gerar desconfiança, uma vez que as decisões são tomadas em nível superior e não junto àqueles que têm correlação interna de poder.

Observa-se que, na maioria das organizações públicas pesquisadas, a comunicação ocupa o lugar de *staff*. No Estado de Minas Gerais essa posição é resguardada pela “Lei Delegada” que determina que a comunicação seja uma assessoria aos dirigentes dos órgãos estaduais.

Conforme já mencionado, grande parte das organizações privadas determina a área de comunicação como gerência e estão na linha de autoridade. Apenas uma ocupa a posição de diretoria. O acesso direto ao dirigente é importante tanto quanto o lugar ocupado administrativamente. Percebe-se que na única organização privada, onde a comunicação ocupa uma diretoria específica, existe uma política sistematizada de comunicação que está articulada com os diversos setores.

### **Formação profissional dos gestores**

Uma questão importante de análise é a formação profissional do gestor e sua habilitação na comunicação, já que se considera a área de comunicação como um campo de conhecimento e interfaces presente na gestão organizacional.

**QUADRO III**

<b>HABILITAÇÃO</b>	<b>ORGANIZAÇÕES PRIVADAS</b>	<b>ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS</b>
Engenharia Mecânica	01	-
História	01	-
Jornalismo	02	10
Jornalismo e Relações Públicas	01	-
Publicidade e Propaganda	02	-
Relações Públicas	03	-

Dois pontos evidenciam-se no quadro III, primeiro que existem gestores de comunicação que não são graduados na área e estão alocados em organizações privadas. Segundo, que todos os gestores das organizações públicas são jornalistas. Esse é um dado a ser refletido. Quais são os motivos que levam essas organizações a buscar jornalistas para coordenar a área de comunicação? Pode-se inferir que essa atitude ainda demonstra uma visão equivocada da comunicação, que se concentra apenas na relação com a mídia.

Nas organizações privadas essa situação se dá de forma diferente, pois existem gestores com formação nas diversas habilitações da comunicação e em outras áreas do conhecimento, como história e engenharia. Pode-se notar que a maioria é relações públicas, apesar de o número ser ainda baixo.

Essa formação diversificada do profissional indica que não existe uma habilitação mais adequada para ocupar o cargo de gestor. São consideradas as competências profissionais que garantam o desenvolvimento de políticas de comunicação sistemáticas e coerentes.. Essa visão ultrapassa o corporativismo e reforça a idéia de comunicação no seu sentido mais amplo e de integração das habilitações. A demanda contemporânea é de uma formação geral, visto que para atuar como comunicador organizacional é necessário conhecer a sociedade, a organização e os conceitos que sustentam as práticas de jornalismo, publicidade e relações públicas.

### **Consultoria e serviços terceirizados**

A forma mais usual de organizar a comunicação nas organizações, segundo os dados da pesquisa, é a criação de uma estrutura interna composta por profissionais das diversas habilitações da comunicação, coordenados por um profissional também da área e a contratação de consultorias externas e serviços terceirizados, que se dedicam a dar suporte ao setor, ajudando-o no planejamento ou execução de ações e produtos específicos.

A maioria das organizações pesquisadas utiliza desse apoio, conforme demonstra o quadro IV:

**QUADRO IV:**

<b>SERVIÇOS</b>	<b>ORGANIZAÇÕES PRIVADAS</b>	<b>ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS</b>
Assessoria de Comunicação	04	-
Assessoria de Imprensa	04	01
<i>Clipping</i>	03	02
Eventos	05	02
Jornal	01	01
<i>Mailing</i>	01	-
Pesquisa	03	02
Publicidade	06	05
Projetos Sociais	02	01
Revista	03	-
Site	01	-

Das 20 organizações pesquisadas, 17 contratam serviços externos, o que evidencia a tendência de consolidar um modelo ideal de atuação, unindo as competências comunicativas externas e internas. Esta prática busca integrar o conhecimento e acesso da estrutura interna com a objetividade e a rica experiência das consultorias, que trabalham com várias situações, na tentativa de mesclar olhares de dentro e de fora.

Existe uma variedade de ofertas de serviços no mercado profissional de consultoria, mas nota-se que a concentração está nos serviços de publicidade, assessoria, pesquisa, eventos e *clipping*. Um dos motivos dessa grande demanda é a de manter uma estrutura interna enxuta e contratar serviços de terceiros a partir de necessidades que vão surgindo.

A alta demanda pela área publicitária acontece porque é mais econômico contratar os serviços de uma agência de publicidade do que manter internamente uma estrutura para desenvolver e produzir peças e campanhas planejadas.

Acredita-se que a contratação dos serviços de assessoria se dá devido à necessidade dos gestores de contar com experiência de profissionais que possam sugerir mudanças e criticar posicionamentos com maior liberdade e imparcialidade, uma vez que a distância do cotidiano organizacional lhes possibilita maior objetividade.

Na perspectiva de agir estrategicamente, a área de comunicação tem utilizado a pesquisa de opinião como referência para diagnosticar e conhecer ambientes, expectativas e demandas dos atores sociais. Fica mais seguro para o comunicador planejar as ações e atividades sustentadas por um diagnóstico. Esta atitude dá respaldo científico à área e facilita o monitoramento e avaliação do processo.

Pode-se concluir que o uso das duas estruturas de comunicação interna e externa é mais vantajoso para as organizações, pois o gestor pode contar com a experiência de profissionais, que operam de forma autônoma e independente, com leque diversificado de serviços que vão desde pesquisa e planejamento até execução de tarefas específicas, sem deixar de lado os processos comunicacionais que acontecem cotidianamente entre as organizações e os atores

sociais é que são desenvolvidos e monitorados pelos profissionais que atuam na estrutura interna.

### **O conceito de comunicação organizacional para os gestores**

A pergunta do questionário sobre o conceito de comunicação organizacional vem emoldurar as reflexões feitas e mostrar os avanços conceituais obtidos. Não existe no mercado um conceito que norteie a prática profissional, mas pode-se reconhecer que existe uma percepção dos entrevistados de que a área envolve processos de interação da organização com seus públicos. As respostas enfatizaram a importância dos públicos e o reconhecimento da comunicação como um processo diferentemente da compreensão de décadas anteriores que centralizava a discussão na escolha de técnicas e instrumentos..

Como os gestores estão mais envolvidos com as questões práticas, houve certo desconforto, por parte da maioria, quando lhes foi solicitado um conceito de comunicação organizacional. Entretanto, todos responderam à pergunta e foi observado que os mesmos trabalham com uma visão conceitual de comunicação, mas insistem em forma á prática cotidiana e a veiculação de mensagens, evidenciando o desequilíbrio existente entre o pensar e o fazer da comunicação.

O olhar que ultrapassa a visão instrumental da comunicação pode ser considerado investimento conceitual, deixando de lado a perspectiva mecanicista e reforçando a idéia da comunicação como um processo planejado, que apóia as estratégias organizacionais. Apesar da evidencia da importância da prática cotidiana, observou-se que essa prática não é considerada de forma isolada. Muitos entrevistados mencionaram a importância de se pensar o processo na sua globalidade e intensidade.

Alguns entrevistados afirmaram que o planejamento é uma ferramenta fundamental para consolidação dos objetivos da comunicação. Para um “é a chave de tudo, porque se o profissional desenvolver ações sem pensá-las, corre-se o risco de perder tempo e possibilidades de agir adequadamente”. Segundo ele, o planejamento proporciona equilíbrio entre a implementação das ações e as necessidades da organização. Esse depoimento vem confirmar a concepção de que pensar/planejar é fundamental para racionalizar e direcionar os processos comunicacionais.

A dificuldade de delimitar o espaço da comunicação é uma característica do campo, mas na comunicação organizacional essa questão se agrava, na medida em que aparecem aspectos específicos no seu espaço de atuação. Como ainda é um campo teórico-conceitual em construção, muitas indagações surgem, retardando o seu reconhecimento como estratégia de gestão, que dialoga internamente com outras áreas.

### **Primeiras Conclusões**

Por meio dos dados obtidos pôde-se perceber que a composição da estrutura interna da comunicação nas organizações da região metropolitana de Belo Horizonte é diversificada em relação ao número de pessoas que a integram, formação dos profissionais, coordenação geral e recursos materiais disponíveis. Tudo isso está relacionado com a filosofia, natureza, tamanho da organização e importância que a mesma dá para a comunicação. Constatou-se, ainda, que em organizações privadas de maior porte, a área é mais reconhecida como estratégica e por isso mesmo, considerada essencial para o negócio.

Pôde-se refletir, ainda, que por uma questão histórica, a percepção da comunicação pelas organizações de natureza pública, permanece como assessoramento ao poder instituído e por isso mesmo com características, valores e forma de estruturar-se internamente diferente daquelas de natureza privada. Nas organizações públicas a relação da área de comunicação com o dirigente está sempre sob pressão, devido a dinâmica política.. Reivindica-se da comunicação visibilidade para construção da reputação, assim como imagem positiva do político que ocupa o cargo de direção. A área nessas organizações é constituída por profissionais de diversas habilitações, porém com ênfase no jornalismo. Devido à premência de resultados imediatos, a comunicação subordina-se aos objetivos políticos e trabalham com curtos prazos.

Na maioria das organizações privadas as ações de comunicação são desenvolvidas de forma alinhada com a gestão. Entretanto existem algumas que agem isoladamente, sem uma orientação integrada e coordenada. Apesar de muitos gestores considerarem a comunicação como estratégica, observa-se que a dimensão informativa de comunicação em algumas ainda está no primeiro plano, devido a importância que se dá à produção e veiculação de mensagens.

As informações colhidas demonstram que os profissionais de comunicação que sentam à mesa de decisão têm maior autonomia e conseguem estruturar suas atividades de comunicação com segurança, alcançando os resultados desejados, ao contrário daqueles que estão ligados diretamente ao presidente ou diretor, mas não participa de processos decisórios.

### **Referências Bibliográficas**

ARANTES, Nélio. Sistemas de gestão empresarial. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

CORNELISSEN, Joep P; BETTEKE, Van Ruler; BEKKTUM, Tibor. **Corporate Communication: towards an extendend practice-based theoretical conceptlization**. *In*: Breakout Session 5, 9th International Conference on Corporate Reputation, Image, Identity, and Competitiveness. Madrid: Reputation Institute, May, 2005. Disponível em CD - ROM.

KUNSCK, Margarida M. Krohling. **A função das Relações Públicas e a prática comunicacional nas organizações**. *In*: Organicom – Ano 1, nº1, ago. 2004 - São Paulo: GESTCORP/CRP/ECA/USP.

MURIEL, María; ROTA, Gilda. **Comunicacion institucional: enfoque social de relaciones publicas**. Quito: CIESPAL, 1980.

OLIVEIRA, Ivone de L. & PAULA, M. Aparecida. Componentes da comunicação Estratégica. Texto apresentado no XXIX Congresso Brasileiro de Ciências de Informação. UNB, Brasília, 2006.