

Uma análise reflexiva sobre o projeto:

“As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional: um estudo teórico e aplicado”¹

Autoras: Carolina Ferreira Vasconcellos

Kelly Hellen Bastos

Orientadora: Margarida M. Krohling KUNSCH.

Universidade de São Paulo, São Paulo – SP.

Resumo:

Busca-se, com o presente trabalho, levar a conhecimento dos leitores desta produção e dos participantes do III Abrapcorp 2009, o que é o projeto de Iniciação Científica intitulado “As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional: um estudo teórico e aplicado”, o qual realiza-se sob orientação da Prof^a Dra. Margarida Maria Krohling Kunsch. Pretende-se apresentar a metodologia do trabalho de pesquisa, os objetivos principais do projeto, sua relevância e contribuição para a área de Relações Públicas e Comunicação Organizacional, as realizações já levadas a cabo neste projeto, assim como também uma análise parcial dos dados obtidos até agora, sob uma perspectiva analítica e reflexiva.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Relações Públicas; Iniciação Científica; Dimensões humana, instrumental e estratégica.

¹ Projeto de Iniciação Científica vinculado ao CNPq e à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

Sumário:

1. Introdução.....	03
2. O projeto.....	03
- Dimensões da comunicação organizacional.....	03
- Objetivos e metodologia.....	05
- Relevância e contribuições para o cenário.....	06
3. Realizações.....	07
4. Análise de resultados parciais do projeto.....	08
5. Referências Bibliográficas.....	15

1. Introdução

As atividades de Relações Públicas estão presentes nas mais variadas esferas da sociedade, tais quais: entidades públicas, privadas, instituições em geral, todos os setores da economia (prestação de serviços, terceiro setor, indústrias dos mais diversos segmentos, agronomia, comércio nacional e exterior, saúde, dentre outros). Dada a vasta gama de setores em que o profissional do mercado atual pode atuar, é necessário que o mesmo esteja adaptado às mudanças que ocorrem nos cenários, evoluindo juntamente com a profissão.

Com o intuito de contribuir para a atualização dos aspectos referentes à profissão no mercado, este artigo busca, por meio de uma análise da produção acadêmica nos últimos anos, oferecer uma breve análise referente a tendências observadas neste campo, por meio dos resultados parciais obtidos até a presente etapa da pesquisa, para que se ressalte a importância de manter viva e forte essa aliança entre o mercado e a academia.

2. O projeto

Dimensões da comunicação organizacional

Para que seja possível compreender o projeto, seus objetivos e a análise parcial de dados, é necessário que primeiro se discorra sobre o que são as dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional¹. Vale dizer antes que, com a temática de estudo do presente projeto de pesquisa, pretende-se contribuir para o avanço do campo científico e aplicado de comunicação organizacional no Brasil.

Em relação à dimensão humana, pode-se dizer que ela se caracteriza por ser a menos presente no cotidiano das organizações, sendo que a própria literatura dedicada à Comunicação Organizacional não possui grande volume de livros/periódicos/artigos/etc que tratem desta dimensão da comunicação. Conseqüentemente, esta falta de abordagem da dimensão humana deixa de lado a possibilidade de contribuir para que a mesma

¹ Tais conceitos encontram-se na obra de Margarida M. Krohling Kunsch: *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4a. ed, 2003.

participe dos processos de administração da organização, o que contribuiria para o processo de alcance do sucesso comunicacional e dos negócios. Esta dimensão tem uma perspectiva mais humanista e social, pois pretende, através de esforços de comunicação, tratar tanto o público interno como o externo como verdadeiros cidadãos, buscando assegurar-lhes seus direitos humanos, como o direito à informação concreta e verdadeira, à transparência e à ética organizacional, ao diálogo, ao suprimento das necessidades dos públicos estratégicos, à comunicação de mão dupla, etc. Esta dimensão com certeza é capaz de gerar resultados altamente positivos à instituição, pois como se sabe, públicos satisfeitos e tratados com humanismo se fidelizam à marca. Porém, o motivo de não ser dispensada a atenção necessária a esta dimensão talvez esteja atrelado ao fato de que seus resultados são obtidos a longo prazo, além do fato de que a dimensão humana exige um verdadeiro comprometimento por parte dos gestores para que seja colocada em prática. Outra consequência que a dimensão humana é capaz de gerar em uma organização é um ambiente propício para relacionamentos interpessoais realmente qualitativos nas relações cotidianas de trabalho.

Segundo Kunsch (2003), se a dimensão humana é a menos presente no cotidiano das organizações, podemos dizer que a dimensão instrumental, pelo contrário, sempre foi predominante no cenário. Segundo esta perspectiva, a comunicação é vista como mera transmissão de informações, ou seja, a comunicação seria apenas um canal de envio e recebimento de informações. Esta dimensão, portanto, vê o processo comunicativo de uma maneira limitada, pois não há planejamento estratégico a respeito das ações de comunicação, mas somente uma utilização operacional das mesmas. Muitas vezes, se privilegia apenas a divulgação de notícias, em detrimento de haver ações comunicativas integradas e objetivadas num foco comum. A dimensão instrumental não vê os atos comunicativos como processos de interação humana e organização social, mas apenas como um instrumento que viabiliza a troca de mensagens.

Com relação à dimensão estratégica, pode-se dizer que esta tem ideais justamente opostos aos da comunicação instrumental, pois nela a comunicação torna-se um fator estratégico na gestão na empresa, considerando, portanto, que é imprescindível tratá-la como elemento estratégico e como parte constituinte da administração geral para que se possa obter bons resultados nos negócios. Esta dimensão tem ciência de que

somente fazendo um uso estratégico e planejado da comunicação é que se torna possível agregar valor à empresa e torná-la forte em seu ambiente mercadológico, alcançando objetivos a longo prazo. E, como se sabe, em um mercado cada vez mais competitivo, complexo e exigente, só sobrevivem aquelas organizações que conseguem bem se adaptar à esta nova realidade, através de estratégias de posicionamento e da administração do relacionamento com seus públicos-alvos, processos os quais imprescindivelmente passam pela comunicação. A dimensão estratégica, portanto, se preocupará em não desenvolver ações isoladas de comunicação (de nível meramente tático), a fim de desenvolver ações de nível estratégico que sejam adequadas ao ambiente e às necessidades dos públicos.

Portanto, o que se tem como ideal é que uma organização possa aliar a dimensão estratégica à dimensão humana, para que possa se desenvolver e obter o sucesso.

Objetivos e metodologia do projeto

O projeto visa descobrir como as dimensões humana, instrumental e estratégica estão presentes nas práticas cotidianas da comunicação nas organizações. O estudo é realizado por meio da observação analítico-reflexiva de dados qualitativos e quantitativos. Tais dados são provenientes de uma ampla pesquisa bibliográfica da literatura da área, somada à pesquisa de periódicos relacionados, e ainda, por meio da organização e análise de um banco de dados das teses e dissertações ligadas ao tema, produzidas nas últimas décadas, que está sendo estruturado com atualizações constantes.

É relevante salientar que junto com a consulta da bibliografia para aprofundamento de conhecimentos sobre o tema, se realiza um recorte dos livros de comunicação organizacional no período de publicação entre 1979 a 2009, com objetivo de verificar se as três dimensões, humana, instrumental e estratégica, estão presentes no pensamento dos autores, levando em conta na análise os fatores sociais, econômicos e políticos como possíveis catalisadores de mudanças nesse pensamento.

Além da pesquisa teórica, desenvolve-se uma pesquisa de campo sobre o objeto, por meio de entrevistas com executivos, questionário para organizações selecionadas e análise dos portais corporativos da amostra. A finalidade é tornar esse estudo aplicado

uma fonte de dados para as conclusões finais a respeito de como a área de Relações Públicas e comunicação organizacional tem se desenvolvido.

Pretende-se, portanto, diagnosticar os enfoques predominantes no pensamento dos autores nacionais, e identificar qual é a situação da comunicação organizacional no Brasil predominantemente, verificando como as três dimensões estão situadas no contexto da comunicação organizacional hoje, nas práticas cotidianas das organizações, e quais foram as principais mudanças desde a década de 1970.

Relevância e contribuições para o cenário

A partir dos pontos explicitados, pode-se notar que o presente projeto tem uma grande relevância para a comunicação, pois a pesquisa realizada dará subsídios para que importantes conclusões sobre a área de Relações Públicas e Comunicação Organizacional possam ser tomadas.

Os resultados da pesquisa poderão apontar tendências neste campo, destacando quais temas vêm sendo gradativamente mais abordados - ou quais têm aparecido com menos frequência ao longo do tempo, ou, ainda, analisar qual tem sido o espaço ocupado pelos temas que relacionam a Comunicação Organizacional e/ou Relações Públicas às novas tecnologias, às novas situações políticas e históricas, aos paradigmas atuais, e diversos outros possíveis apontamentos.

Os resultados da pesquisa de Iniciação Científica permitem que seja feita uma análise que compare, de um lado, os temas gerais abordados nas teses, dissertações, livros e publicações do período determinado (década de 70 até os dias atuais), apontando a presença ou não das dimensões humana, estratégica e instrumental nos temas destes documentos e destas publicações e, de outro lado, as mudanças sociais, históricas, políticas, econômicas e tecnológicas ocorridas na sociedade brasileira neste mesmo período. Desta maneira, será possível deduzir como as mudanças na sociedade afetaram os estudos em Relações Públicas e Comunicação Organizacional, valendo observar que, como o período considerado é bastante extenso, conclusões bastante plausíveis poderão ser ressaltadas.

Ainda, será possível ter em mãos um gráfico de dados pioneiros, que indicará a evolução da presença de cada dimensão da Comunicação Organizacional nas teses, dissertações, livros e periódicos ao longo das décadas analisadas, identificando qual é a dimensão predominante nos principais cenários hoje, qual delas é a dimensão mais abordada nos registros pesquisados e indexados. Através de dados demonstrados por meio de análise crítica e resultados práticos, é possível que o estudo possa contribuir para a defesa da importância da comunicação humana em âmbito organizacional para melhorias na qualidade de vida do trabalhador em meio a ambientes competitivos, cada vez mais complexos e, por vezes, problemáticos. Daí outro ponto que reforça a relevância da pesquisa realizada neste projeto de Iniciação Científica para a área da comunicação de modo geral.

3. Realizações

O projeto foi desenvolvido sob formato de equipe, dividida por duplas de orientandas para cada etapa. Durante a etapa inicial foram realizados estudos da bibliografia brasileira de Relações Públicas/Comunicação Organizacional, bem como consultas a revistas científicas e outros periódicos que apresentassem material relacionado ao tema. Foram feitos levantamentos e atualizações para a estruturação do banco de dados de teses e dissertações, que seriam analisadas posteriormente, em relação às dimensões que regem o tema do projeto. Os estudos e leituras possibilitaram a realização de pesquisas extensivas, resultando em dois artigos científicos² produzidos a partir dos materiais de investigação da pesquisa.

A segunda etapa apresenta o presente trabalho como forma de divulgação do estudo que vêm sendo desenvolvido e visa analisar os resultados que podem ser observados até o presente momento, ponderando tendências entre os autores, principalmente em teses, dissertações e artigos científicos presentes em periódicos (já

² SANT'ANNA, Isabella. *A comunicação institucional nos websites corporativos: um estudo exploratório*. 2008.

FERNANDES, Natália. *Um olhar sobre os 17 anos da Revista Comunicação Empresarial*. 2008.

que este último material estão mais sujeitos a denunciar as pequenas mudanças e novidades no campo devido ao volume grande de publicações por ano).

As atualizações no banco de dados, nas leituras de periódicos e livros recém publicados já demonstram certas tendências nos assuntos mais tratados, demonstrando alguns pontos acerca das dimensões em análise e, inclusive, apresentando novas possibilidades de perspectiva para essa avaliação da comunicação organizacional. Tais pontos serão comentados a seguir, durante a análise que se fez com os resultados parciais do projeto. O projeto abriga um levantamento de dados gerais desde a década de 1970, porém, para uma análise parcial reduziu-se a amostra para a observação de tendências observadas nos últimos anos, com intuito de não comprometer a análise final e global em relação ao tema, que então contará com mais informações, provenientes da combinação dos estudos teóricos e análises parciais somados ao estudo aplicado (pesquisa de campo).

4. Análise de resultados parciais do projeto

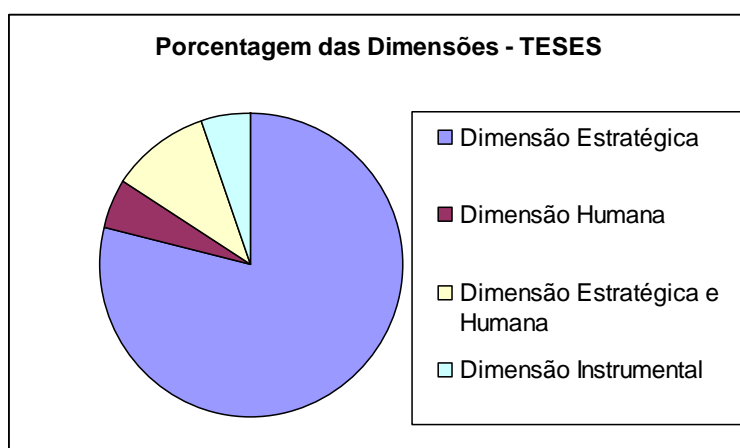
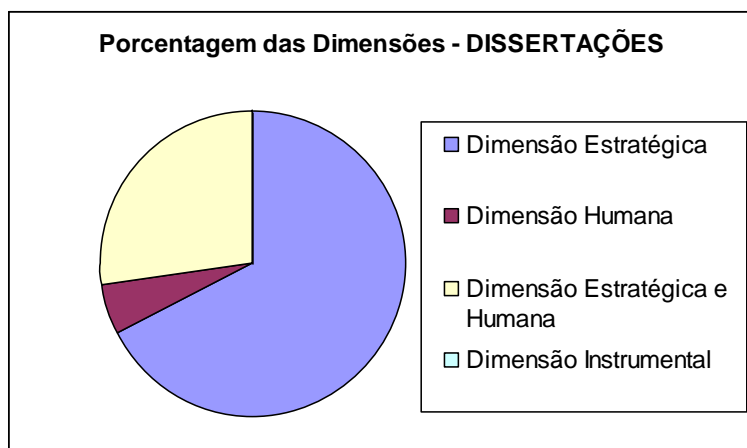
Como explicitado anteriormente, esta produção pretende realizar uma análise parcial dos dados coletados até o presente momento no projeto de Iniciação Científica em questão neste trabalho. Como se sabe, o banco de dados coletados ao longo deste projeto inclui publicações acadêmicas de teses e dissertações, livros e periódicos institucionais publicados desde a década de 70 até os dias atuais, que tratem do tema de Relações Públicas e/ou Comunicação Organizacional (trata-se de um banco de dados que inclui milhares de documentos). Visto que a análise total de todos estes itens ainda está para ser feita, buscou-se, neste texto, recolher uma amostra menor de documentos, com a finalidade de realizar uma análise parcial de resultados. Apesar de se tratar de um estudo exploratório parcial, os resultados aqui indicados poderão prever os resultados que serão obtidos ao final deste projeto de Iniciação Científica, quando de fato todos os dados forem apurados. Assim, a amostra escolhida para esta análise parcial incluiu teses e dissertações cujo tema fosse relacionado Relações Públicas e/ou Comunicação Organizacional e que produzidas entre 2006 e 2009, em programas de pós-graduação de comunicação em instituições de ensino superior de todo Brasil.

A partir desta amostra coletada, os dados foram divididos em dois nichos principais: dissertações e teses. A partir dessa divisão, submeteu-se estes dois nichos a uma análise que buscava coletar dados sobre: presença das dimensões da comunicação investigadas no presente projeto (dimensão instrumental, estratégica e humana); presença de aspectos da Comunicação Integrada, e ainda, a incidência de novas tendências da comunicação nos temas analisados.

A idéia inicial compreendia apenas a análise das três dimensões da comunicação nas produções em questão, de modo quantitativo (verificando, em porcentagem, qual era a intensidade de aparição de cada dimensão). Porém, como as constatações iniciais mostravam que a dimensão estratégica é amplamente predominante, tanto em mestrados, quanto em doutorados, era apontada a necessidade de envolver no estudo outros parâmetros de análise, além destes já previamente estabelecidos, a fim de que os resultados obtidos tivessem uma maior profundidade crítico-analítica. Portanto, escolheu-se, como um segundo parâmetro de análise, os aspectos da Comunicação Integrada, visto que este tema está intrinsecamente relacionado às dimensões estratégica e humana. É relevante salientar que o conceito de Comunicação Integrada engloba a noção de que deve haver conectividade entre quatro áreas comunicativas fundamentais de uma organização: comunicação administrativa; comunicação institucional; comunicação interna e comunicação mercadológica.

Tomando como ponto de partida os resultados do primeiro parâmetro, referente às dimensões da comunicação, foram obtidos os seguintes percentuais e gráficos de aparição:

DISSERTAÇÕES	Resultado	TESES	Resultado
Dimensão Estratégica	67,3%	Dimensão Estratégica	79%
Dimensão Humana	5,2%	Dimensão Humana	5,3%
Dimensão Estratégica e Humana	27,%	Dimensão Estratégica e Humana	10,4%
Dimensão Instrumental	0%	Dimensão Instrumental	5,3%



Esta análise foi feita com base nos títulos e resumos das produções, a fim de indicar qual dimensão era a predominante naquele trabalho em específico. Vale comentar que, como as dimensões humana e estratégica não são exclusivas (diferentemente da instrumental e da estratégica, por exemplo, que são simultaneamente exclusivas), algumas teses e/ou dissertações foram classificadas como abordadoras destas duas dimensões simultaneamente, as quais, inclusive, mostraram um percentual de aparição bastante significativo, finando em segundo lugar, logo após a dimensão estratégica.

Ainda, a partir dos dados acima, fica constatado que a dimensão instrumental já não predomina mais no campo da produção acadêmica da área de Relações Públicas e Comunicação Organizacional. Por mais que exista ainda a possibilidade de que a dimensão instrumental se faça presente com relativa intensidade no cotidiano de muitas organizações, é interessante ressaltar que, pelo menos nas produções acadêmicas, ela perdeu forças. Observou-se que nos últimos anos houve um aumento da conscientização sobre a importância de haver uma comunicação estratégica de modo geral, o que se refletiu sobre os temas das publicações de teses e dissertações.

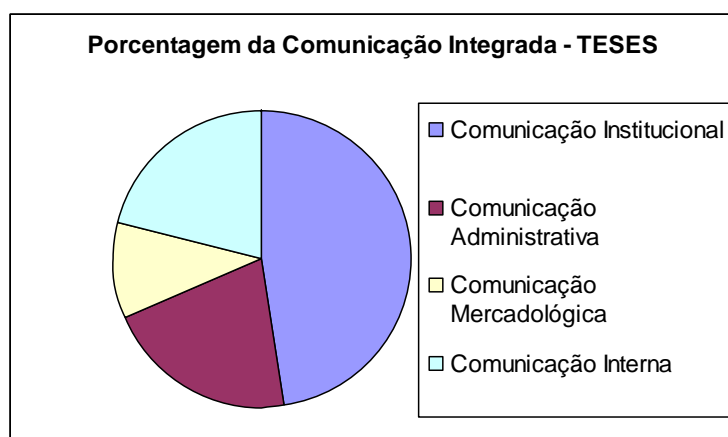
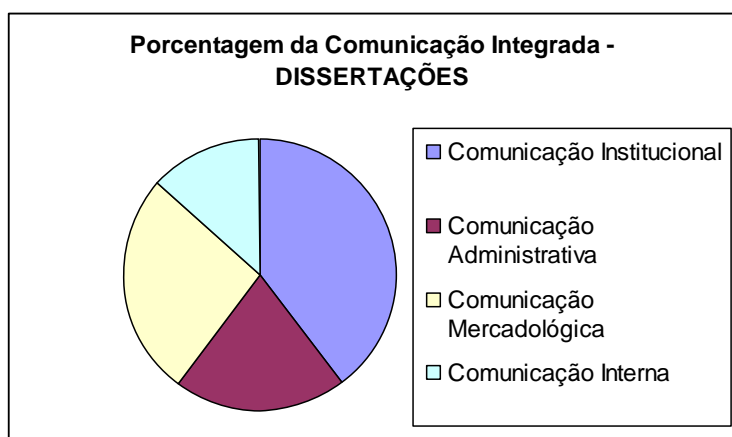
Em parte, esta afirmação se deve ao fato de que as diversas mudanças sócio-econômicas no mundo provocam a necessidade da adoção de posturas estratégicas por parte das organizações. O aumento da competitividade no mercado, o conseqüente aumento do risco de sofrer crises, e ainda, o crescente nível crítico e de exigência dos *stakeholders* fizeram com que as organizações percebessem que, se quisessem sobreviver e obter o sucesso em seu meio ambiente, precisariam dar um tratamento bastante estratégico à comunicação, e que a presença da comunicação instrumental

poderia levá-las à derrota. Por ter a dimensão estratégica se tornado tão imprescindível neste ambiente competitivo, é que se pode explicar os percentuais enormes de aparição da mesma nas teses e dissertações consideradas (89,4% e 94,8%, respectivamente – incluindo aí as que aparecem em dimensões estratégica e humana simultaneamente).

A dimensão humana, da qual antes nem se ouvia falar, vem ganhando seu espaço constantemente, e isto ocorreu como uma decorrência do desenvolvimento da dimensão estratégica, visto que elas estão em muito atreladas (o que se comprova pelo fato de que muitas teses e dissertações, dentro da amostra utilizada, abordam as duas simultaneamente). Esta dimensão ainda é uma tendência, que se acentua, mas que ainda não se solidificou de fato. Há ainda muito distanciamento com relação à dimensão humana no cotidiano das organizações, pois, como dito anteriormente, os reflexos desta dimensão sobre o sucesso da organização são percebidos a longo prazo, e também porque é necessário haver um comprometimento verdadeiro por parte dos gestores para que a mesma possa ser colocada em prática. Porém os resultados apontados nesta pesquisa são bastante otimistas, pois o percentual de aparição desta dimensão nas produções acadêmicas é bastante significativo (15,7% em teses e 32,7% em dissertações), indicando que talvez, em breve, este mesmo percentual passe a estar presente não só na academia, mas também no cotidiano das instituições. Este estudo pôde apontar, então, uma possível predição sobre a realidade futura das organizações.

Posteriormente, foram também quantificados os percentuais de aparição dos elementos que compõem a Comunicação Integrada, porém desta vez com uma pequena diferença com relação à quantificação de dados anterior: uma tese ou dissertação pôde ser contada mais de uma vez, caso fosse julgado que seu conteúdo contemplasse mais de uma esfera da Comunicação Integrada. Os resultados seguem abaixo:

TESES	Resultado	DISSERTAÇÕES	Resultado
Comunicação Institucional	47,5%	Comunicação Institucional	39,6%
Comunicação Administrativa	21%	Comunicação Administrativa	20,8%
Comunicação Mercadológica	10,5%	Comunicação Mercadológica	26,4%
Comunicação Interna	21%	Comunicação Interna	13,2%

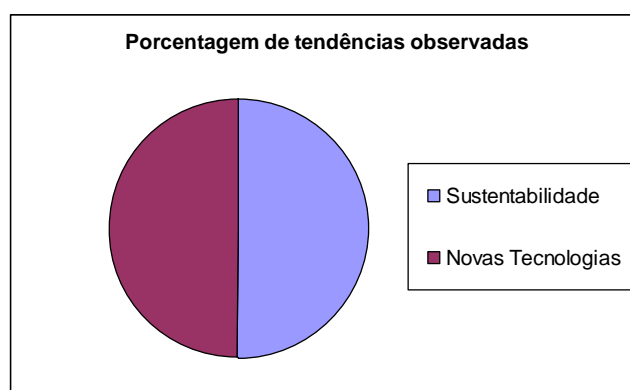


Os resultados obtidos nesta última análise são bastante interessantes, visto que a comunicação institucional, que é a mais diretamente ligada à área de Relações Públicas, foi a que teve um percentual de aparição maior, tanto nas teses quanto nas dissertações. Fora isto, é possível afirmar que há um certo equilíbrio entre a aparição da comunicação administrativa e da mercadológica pois, realizando uma média de seus percentuais encontrados em teses e dissertações, a comunicação mercadológica aparece com uma média de 20,9% e a comunicação administrativa com uma média de 18,5%. Já a comunicação interna, que inclusive em muito dialoga com a dimensão humana da comunicação, é a que tem o menor percentual de aparição.

Com relação a um possível estabelecimento de relações entre os dois parâmetros até aqui observados, é possível ponderar que, em casos como o da área de recursos humanos, por exemplo, os conceitos das dimensões da comunicação e os da Comunicação Integrada se fundem, já que os aspectos humanos relacionados diretamente à comunicação interna e os aspectos da dimensão estratégica são encontrados, simultaneamente, na gestão de pessoas, quando realizada de modo realmente planejado e lógico. Naturalmente, há diversos outros temas encontrados na teses e dissertações que em muito dialogam com ambos dois parâmetros de análise, como por exemplo a gestão de marca e imagem, que trata da comunicação institucional e ao mesmo tempo é uma dimensão indiscutivelmente estratégica, outro exemplo é o marketing social, que trata tanto da dimensão estratégica e quanto humana e ao mesmo tempo fala de comunicação mercadológica e institucional, e assim há outras infinitas possibilidades de estabelecimento de interlocução entre os dois parâmetros.

Outra questão a se ressaltar neste momento é que, enquanto as análises acima concluídas eram realizadas, pôde-se observar dois temas que configuram-se como atuais tendências no cenário da área de Relações Públicas e Comunicação Organizacional. Tais tendências dizem respeito à crescente discussão que envolve, de um lado, a Sustentabilidade social e ambiental, e de outro, as novas tecnologias e mídias vinculadas às estratégias de comunicação. Assim, determinou-se a inclusão destes dois novos temas nesta análise quantitativa e qualitativa, a fim de se poder demonstrar o quanto estas novas tendências têm tido um espaço importante nas produções de teses e dissertações da área.

Têm-se o seguinte gráfico geral das tendências observadas:



É interessante notar que a distribuição dos temas na amostra coletada entre as tendências da sustentabilidade e das novas tecnologias foi eqüitativa, demonstrando que os dois temas têm recebido igual importância no contexto das publicações acadêmicas. Estas duas tendências em muito têm cercado as discussões da área de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, pois as atuais conjunturas da sociedade tornaram estes assuntos indiscutíveis no contexto das organizações. Se, por um lado, as novas tecnologias têm influenciado o cotidiano das empresas e mudado de forma bastante significativa a sua interação com os públicos estratégicos, por outro, uma organização já não pode mais se manter neutra frente a questões de responsabilidade social e ambiental. Daí o grande tratamento que vêm sendo dado a estes dois objetos em teses e dissertações.

Através destas constatações de tendências tanto acadêmicas quanto mercadológicas, foi possível notar claramente o fato de que quando há um intercâmbio entre estas duas esferas, surge a possibilidade de um maior desenvolvimento dos conhecimentos da área de Relações Públicas e Comunicação Organizacional, integrando

as técnicas e a teoria de modo dinâmico e proveitoso. Daí outro mérito do presente projeto de estudo exploratório: foi capaz de unir tanto a área mercadológica quanto a acadêmica, construindo significativas colaborações para a área.

Conclui-se, portanto, em um balanço geral, que dois parâmetros surgem da academia e partem para o cotidiano das organizações, que são: aspectos da Comunicação Integrada, e as noções relativas às dimensões da comunicação, visto que primeiro estes conceitos foram estabelecidos por autores consagrados e, posteriormente, passaram a ser utilizados com sua nomenclatura específica e aplicados nos cotidianos de organizações. E, por outro lado, há duas tendências que partem da prática de gestão da comunicação das organizações e atingem a esfera acadêmica, que são as novas tendências analisadas, de sustentabilidade e novas tecnologias, pois ambas primeiramente se configuraram como realidade na sociedade moderna, e, somente depois de constatada a necessidade de aplicação destes assuntos à área de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, é que passou a surgir produções acadêmicas que tratassem destes temas.

Todo este intercâmbio entre parâmetros (Comunicação Integrada e dimensões da comunicação) e entre a área acadêmica e mercadológica, aliados aos resultados apresentados no presente documento, em muito podem contribuir para que haja um aprofundamento de conceitos e desenvolvimento teórico e prático da atividade profissional d Relações Públicas.

5. Referências bibliográficas:

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica. São Paulo: Mojoara Editorial, 2007. 200 páginas

DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk (org). *Relações Públicas: quem sabe, faz e explica*. Porto Alegre: Edipucrs, 2007

FRANÇA, Fábio, LEITE, Gutemberg. *A comunicação como estratégia de recursos humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 208 páginas

KUNSCH, Margarida M. Krohling (coord.). *Obtendo resultados com relações públicas*. 2a. ed. – revista e atualizada. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4a. ed. – revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.

_____. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.

_____. *Universidade e comunicação na edificação da sociedade*. São Paulo: Loyola, 1992.

_____. *A comunicação para o desenvolvimento sustentável na sociedade globalizada*. In: BARBOSA, Marialva (org). *Vanguarda do pensamento Comunicacional Brasileiro: as contribuições da Intercom*. São Paulo: Coleção Verde-Amarela, 2007. Pg. 129 – 143.

LOPES, Boanerges (org). *Gestão em comunicação empresarial*. Teoria e técnica. Juiz de Fora: Produtora de multimeios da Universidade Federal de Juiz de Fora, 2007

MARTINS, Dina Maria, RIZZO, Esmeralda, SCHAUN, Angela (org.). *Estratégias. Comunicação e gestão*. São Paulo: Expressão e Arte Editora, 2008.