

ORGANIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO NO TRABALHO: O CASO DE UM GERENTE NO AMBIENTE PROFISSIONAL

ORGANIZATION AND COMMUNICATION AT WORK: THE CASE OF A MANAGER IN THE PROFESSIONAL ENVIRONMENT

ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN EN EL TRABAJO: EL CASO DE UN GERENTE EN EL AMBIENTE PROFESIONAL

Antonio Carlos Franco

Especialista em Engenharia de Produção pela UNINTER, Analista de Projetos Industriais

Luciane Silva Franco

MBA em Gestão de Marketing pela Universidade Positivo

RESUMO

Este trabalho pesquisou os conceitos de comunicação interna entre empresa e colaboradores através do seu gerente, por meio de um estudo de caso em uma empresa do ramo automotivo. A fundamentação teórica utilizada foi a cultura organizacional com perspectiva na comunicação, a comunicação na organização e os elementos da comunicação entre colaboradores e empresa. A abordagem utilizada foi qualitativa e a pergunta que conduz: Como configura-se a comunicação entre colaboradores e empresa através do seu gerente? Para análise dos objetivos secundários propostos foram utilizadas pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. Os resultados obtidos foram: a detecção e o favorecimento de métodos de interação para estimular a participação de colaboradores e gerente, a satisfação profissional dos colaboradores e da empresa, a identificação do rumo que estimula a comunicação e a análise dos comportamentos dos atores envolvidos. Ainda apresenta estudos de metodologias comunicacionais e uma investigação de comunicação com foco na organização.

Palavras-chave: Cultura. Comunicação. Ambiente Organizacional.

ABSTRACT

This paper researched the concepts of internal communication between company and employees through its manager, by means of a case study in an automotive company. The theoretical basis used was organizational culture with perspective in communication, communication in the organization and the elements of communication between employees and company. The approach used was qualitative and the leading question was: How is the communication between employees and company through its manager? For analysis of the proposed secondary objectives a bibliographical research, a documentary research and semi-structured interviews were carried out. The results obtained were: the detection and the favoring of interaction methods to stimulate the participation of employees and the manager, the professional satisfaction of the employees and the company, the identification of a direction that stimulates the communication, and the behavioral analysis of the actors involved. It also presents studies of communication methodologies and a communication investigation focused on the organization.

Keywords: Culture. Communication. Organizational Environment.

RESUMEN

Este trabajo estudia los conceptos de comunicación interna entre una empresa y sus colaboradores a través de su gerente, por medio de un estudio de caso en empresa del sector automotor. La fundamentación teórica utilizada fue la cultura organizacional, orientada a la comunicación, la comunicación en la organización y los elementos de la comunicación entre colaboradores y empresa. El abordaje utilizado fue el cualitativo y la

pregunta que conduce el trabajo es: ¿Cómo se configura la comunicación entre colaboradores y empresa a través de su gerente? Para el análisis de los objetivos secundarios propuestos, se utilizó la investigación bibliográfica, la investigación documental y entrevistas semiestructuradas. Los resultados obtenidos fueron: la detección y el favorecimiento de métodos de interacción para estimular la participación de colaboradores y gerente, la satisfacción profesional de los colaboradores y de la empresa, la identificación del camino que estimula la comunicación y el análisis de los comportamientos de los actores involucrados. También presenta estudio de metodologías comunicacionales y una investigación sobre comunicación orientada a la organización.

Palabras-clave: Cultura. Comunicación. Ambiente Organizacional.

INTRODUÇÃO

As empresas estão atribuindo cada vez mais importância à comunicação dentro do ambiente de trabalho, compreendendo que esta é a direção mais significativa para o sucesso nas estratégias da organização. Situações preocupantes presentes na sociedade, que vêm sendo destacadas pelos pesquisadores, tais como problemas culturais e a própria forma como uma informação é transmitida pelos colaboradores e chefes, já são fatos notáveis para fazer que o exercício da economia tenha seu caminho redirecionado, influenciando as empresas de modo direto. Essas situações de comunicação consideradas adversas fazem parte do cotidiano das empresas, que acabam por realizar modificações em seu processo produtivo, prestação de serviços e rede de comunicação. O desinteresse ou ausência de instrução, referente às legislações que regulamentam as práticas que envolvem comportamentos estratégicos, simbolizam uma gravidade crescente no que tange o desempenho das empresas, tanto perante sua imagem quanto na questão da legalidade para atuar.

Apesar disso, existe um grande número de empresas que reconheceram que se encontram ante circunstâncias que exigem a abertura de novas práticas empresariais, que satisfaçam as necessidades de um mercado atualmente mais exigente, com uma produção ou prestação de serviços voltada para os processos de comunicação considerados adequados. O público-alvo destas empresas são os consumidores que prezam pela qualidade dos produtos e serviços, além de dar preferência a marcas que possuem valores sustentáveis. São empresas que evidenciam a missão, visão e valores baseados na comunicação e na organização das atividades profissionais, através de uma gestão de um coordenador preparado, tanto nos aspectos culturais, quanto nos aspectos relacionados com o trabalho e igualmente, com o desempenho da organização.

Conforme Hall (2016), o conceito de cultura é apresentado como sendo um procedimento primordial e também característico, tão importante quanto a estrutura econômica para a estruturação social dos indivíduos. As mudanças verificadas na comunidade, segundo De Masi (1999), transformaram as maneiras de convivência entre as empresas e os indivíduos, em consequência de determinados eventos como: aumento do mercado, o aumento de renda de classes mais simples, o crescimento no número de empregados, a relação entre as empresas, a economia e a facilidade do convívio no emprego.

Frente a esses postulados teóricos e essas constatações práticas, construíram-se os seguintes objetivos para este trabalho de pesquisa: encontrar um referencial teórico para contribuir com as atividades organizacionais; estudar os métodos de informação da organização para detectar as técnicas de comunicação e propor melhorias no seu sistema de comunicação e informação.

O motivo para a elaboração deste resumo seria o seu nível de complexidade, que solicita conhecimentos variados na área de comunicação e sobre formações socioculturais na comunicação organizacional. A comunicação organizacional atravessou e atravessa por um momento de carência de pesquisas que envolvam gerentes e colaboradores no sentido de entender a relação entre eles, e de forma que a comunicação seja introduzida no contexto institucional. Diante disso, propõe-se a seguinte pergunta de pesquisa: Como se configura a comunicação entre colaboradores e empresa através do seu gerente?

O objetivo geral desta proposta é: Pesquisar os conceitos da comunicação interna entre empresa e colaboradores através do seu gerente. Para alcançar o objetivo principal, necessita-se passar pelos objetivos específicos que são:

- Promover um levantamento teórico da comunicação organizacional exercida pelo gestor;
- Detectar as técnicas de comunicação do gerente entre empresa e colaboradores;
- Avaliar o comprometimento entre as técnicas administrativas e a comunicação, através da comunicação praticada por meio do gerente.

Em termos de relevância e oportunidade, este estudo ajudou a entender as técnicas e métodos de comunicação entre empresa e colaboradores, através do seu gerente. Além de uma reflexão sobre a relevância do gerente nos processos de comunicação, e também das funções exercidas por ele, com objetivos orientados para o sucesso da organização. A

forma de atuação do gerente na empresa pode estar vinculada com as técnicas e métodos de comunicação.

A justificativa deste artigo envolve modificações na estrutura organizacional devido aos motivos já citados, onde existem também mudanças oriundas da rede de comunicação. As tecnologias da comunicação estão modificando o modo de relacionamento das empresas perante a sociedade, com relação à forma de empreendimento e alianças estratégicas com demais organizações. Atualmente, suas atitudes e ações encontram-se mais evidenciadas, gerando opiniões contrárias nas mídias digitais. No entanto, vantagens como menores despesas e versatilidade das novas mídias, permitem ao pequeno empreendedor uma nova alternativa para efetivação da rede de comunicação e ampliação da publicidade. Referem-se a modificações que proporcionam vantagem competitiva às empresas de menor porte que, como não tinham condições financeiras para investir em comunicação, acabavam preteridas pelo mercado. Ressaltando que, conforme Wolton (2012), a comunicação não pode tornar-se totalmente dependente das tecnologias; mesmo diante da sua eficácia, as novas mídias não são requisitos para uma comunicação humana ou social mais adequada.

A CULTURA E A COMUNICAÇÃO NO TRABALHO

Nesta seção do estudo, pretende-se apresentar as teorias adotadas sobre os conceitos de comunicação e a cultura organizacional, que são: cultura organizacional com perspectiva na comunicação, a comunicação na organização e os elementos da comunicação entre colaboradores e empresa.

Cultura organizacional

Para Schein (2009), a cultura organizacional retrata as crenças que são distribuídas pelos integrantes de uma equipe, em função da maneira de interação entre o ambiente externo e a administração integrada internamente, e estas maneiras demonstram igualmente a porcentagem de aceitação da equipe. O autor descreve ainda os modelos desejados em referência ao período e o local utilizado para trabalhar, assim como as normas fundamentais que atuam no envolvimento dos indivíduos na equipe. Baldissera

(2000) começa pelo conceito de comunicação, que compreende como um procedimento de formação de ideais de sentidos. O autor indica as implicações que envolvem os conceitos de comunicação e cultura, afirma que as direções disputadas neste procedimento oferecem significados dos propósitos que os indivíduos identificam nos ambientes.

Os conhecimentos e as perspectivas de cultura são materializados, justamente, através da comunicação, pois para Baldissera (2008), por meio da comunicação os conceitos formam uma cultura na organização, que é utilizada, formada e modificada para demonstrar uma estabilidade organizacional.

Sobre o processo cultural, Fleury e Ficher (1996) relatam que a sua compreensão deve ser baseada em uma abordagem com diversos aspectos e com características peculiares. Em uma empresa, a cultura organizacional é determinada em decorrência da constante produção e troca de conhecimento por indivíduos estimulados pela competição e pelo aprendizado.

A comunicação organizacional

Para Baldissera (2008), a comunicação organizacional é vista como um processo de formação e disputa de direções no ambiente organizacional. Para Kunsch (2003), refletir sobre a comunicação relacionando a organização e os colaboradores, implica entender que tanto a comunicação na administração quanto a comunicação interna são essenciais para uma melhor interação na empresa. Para Kunsch (2003), a comunicação na área da administração acontece com a finalidade de gerenciar os métodos da empresa, simplificando os sistemas organizacionais no geral, através de uma sequência de informações e contatos informais e formais.

Atualmente, o cenário da comunicação precisa ser interpretado com base no sistema de relacionamento da empresa com suas partes interessadas. Segundo os autores Loureiro, Layrargues e Castro (2002), essa concepção revela o desprendimento do ponto de vista emissor-receptor, tendo como atributo a comunicação sem reciprocidade e o uso da concepção em que comunicar é um sentido baseado na complexidade da formulação de conceitos, podendo os envolvidos terem proatividade para iniciar algo. Neste âmbito, os conceitos são gerados e trocados entre os *stakeholders* através do compartilhamento

de conhecimento. Castells (2003) complementa que a ação de interatividade e informação é a que estabelece as redes de comunicação pela Internet, e também a autonomia da comunicação formada pela utilização do *wireless* como transmissão da informação baseada na tecnologia.

As duas análises, a comunicação como sistema e a comunicação de forma autônoma, são fundamentais para compreender o ambiente comunicacional das empresas entrevistadas. Conforme Sodré (2012), a comunicação como sistema e a comunicação de forma autônoma, são fatores importantes para o entendimento da inserção da comunicação na formação cultural sustentável das empresas, concedida por meio do processo de construção do conhecimento.

Hall (2016) discorre que a cultura se refere a tudo o que está relacionado ao cotidiano de um grupo, envolve também o compartilhamento de valores entre estes grupos. Segundo Kunsch (2006) a colaboração da comunicação para a construção cultural orientada a um ambiente profissional favorável, como uma finalidade das empresas, implica na troca de conceitos entre todas as partes interessadas. Deste modo, a comunicação nas organizações decorre de um sistema e não de um mecanismo único. Os elementos essenciais para a formação sustentável são: a habilidade de relacionamento das instituições com os empregados, o engajamento das partes envolvidas no exercício de suas tarefas e a formulação de ações que incentivem um clima de confiabilidade. O significado do sistema de relacionamento ocorre por meio da comunicação de todos os indivíduos interessados através da discussão, confronto de opiniões, troca de informações, decisões e construção do conhecimento.

Bucci (2009) argumenta a troca de conceitos como fundamento da comunicação. Já Kunsch (2006) ressalta que a ação de comunicar proporciona ao indivíduo formular a interpretação de um conceito, relacionando-se com a sociedade e estabelecendo conexão com os meios de comunicação. Conforme Bucci (2009), a origem da formação geral do conceito é o sistema de comunicação, pois as mudanças tecnológicas constantes na era contemporânea expandem as formas de comunicação para todo controle da vida em sociedade.

A formação de conceitos é classificada em uma variedade muito ampla, o sistema de comunicação é intrínseco ao desenvolvimento das instituições que são as micro e pequenas empresas. Kotler (2000) ressalta que as empresas não são somente um meio

produtivo e comercial, mas sim locais de formação de leis, princípios, personalidade, discussões entre outros e que, no dia-a-dia, o enfoque administrativo reduz às empresas a padrões de racionalidade, deixando de lado o âmbito humano, que é a essência para toda organização, que sem a comunicação seriam inexistentes.

Para Schein (2004), a cultura empresarial é dividida em três características. A primeira é o reconhecimento de mecanismos concretos, por exemplo, a infraestrutura da empresa, os meios de comunicação e os aspectos tecnológicos. Na segunda característica estão os princípios morais, onde estão formuladas as técnicas, objetivos, ideologias e convicções emotivas. E na terceira e última estão as emoções que não são dotadas de consciência, atribuídas como autênticas e que possuem como origem a capacidade de liderar. O fundamento cultural dos indivíduos é estabelecido pelo modelo de pressupostos primordiais, atribuídos como verdade, encontrados nas três características apresentadas: reconhecimento de mecanismos concretos, princípios morais e emoções.

O sistema comunicacional tem como princípio o parâmetro para uma formação cultural direcionada à sustentabilidade das micro e pequenas empresas. Conforme Wolton (2012), desde o ano de 1990, o ambiente organizacional percorreu grandes mudanças com o surgimento do espaço *online*, e conseqüentemente, a propagação das mídias sociais modificou as relações entre os indivíduos e gerou modificações na empresa quanto à estrutura das atividades.

Ansoff (1979) conceitua *stakeholders* como a função ou habilidade de influenciar e/ou ser influenciado por demais organizações. Já Hoff (2008) entende que são as partes interessadas, que envolvem algum benefício no relacionamento com as organizações. Hoff (2008) discorre que o atual ambiente organizacional foi determinado por meio de características de modificação em sua formação, assim como a tangibilidade inexistente, isso porque a comunicação se dá através do virtual e para ser efetivada não necessita de um ambiente concreto. Além disso, há também o aumento da discordância de ideias existentes na sociedade.

A caracterização que se concretizou por meio das modificações de formação destacadas por Bucci (2009), causou transformações também no relacionamento das organizações com seus *stakeholders*. Esta inovação nos meios de comunicação começou a solicitar que as empresas tivessem uma interação mais transparente; como consequência

as organizações estão de maneira crescente deixando de lado sua infraestrutura voltada para centralização.

A participação ativa dos *stakeholders* é inevitável no ambiente de concorrência entre as organizações, porém para que haja eficácia neste comprometimento, a empresa precisa gerar confiabilidade, constituindo assim valores plausíveis para a sociedade. Conforme descrito, pode-se dizer então que o cenário de comunicação moderno descrito por Bucci (2009) acaba forçando as organizações a exercerem comportamentos de colaboração no relacionamento com seus *stakeholders*. As técnicas de comunicação por meio da troca de informações gera significado nos contatos do público com a organização. Isto dá suporte para o aperfeiçoamento de habilidades e auxilia na construção da cultura organizacional.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico, será apresentada a metodologia da pesquisa utilizada para avaliar e identificar as relações apresentadas pelo pesquisador.

A metodologia utilizada foi qualitativa e este estudo de um único caso abrangeu um gerente que compõe este cenário; foi realizada uma análise em uma indústria do ramo automotivo, com um quadro de aproximadamente 200 colaboradores. O gerente entrevistado está diretamente envolvido com atividades voltadas ao ambiente profissional e coordena as decisões estratégicas. Este estudo teve uma abordagem predominantemente qualitativa, pois tem interesse em obter dados descritivos, procurando entender como ocorre a comunicação no trabalho, baseada em informações analisadas através deste gerente.

Metodologia

A pesquisa foi realizada em uma indústria do ramo automotivo. A abordagem qualitativa, segundo Creswell (2007), é indicada quando o problema precisa ser explorado e não simplesmente quantificado. O público alvo foi um gerente desta indústria do ramo automotivo.

Segundo a definição de Yin (2005), o estudo de caso foi a principal estratégia utilizada, que ajuda na evolução de questões relacionadas ao “como” e o “porquê” determinados fatos ocorrem, além do pesquisador ter a escolha do uso de várias fontes concretas: livros, artigos, entrevistas e ampliando as compreensões do estudo. Este estudo foi um estudo qualitativo, pois, segundo Freitas *et al.* (2005), a investigação qualitativa, ao inverso da investigação quantitativa, trabalha com valores, crenças, representações, atitudes e opiniões.

A escolha nesta pesquisa, por um método qualitativo fundamenta-se principalmente em Yin (2001). Utilizando como metodologia a pesquisa qualitativa, neste estudo foi utilizada a fonte de dados citadas por Eisenhardt (1989): entrevistas em profundidade (não estruturada). O artigo escolhido como objeto deste estudo é a organização e a comunicação no trabalho, através de entrevista realizada com um gerente no âmbito profissional. O delineamento da pesquisa escolhida foi o estudo de caso, uma vez que este nos possibilita entender com profundidade o fenômeno proposto. O quadro 1 apresenta o resumo da metodologia.

Quadro 1: resumo da metodologia

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Formas de análise
Pesquisar os conceitos da comunicação interna entre empresa e colaboradores através do seu gerente	Promover um levantamento teórico da comunicação organizacional exercida pelos gestor;	Pesquisa bibliográfica e pesquisa documental.
	Detectar as técnicas de comunicação do gerente entre empresa e colaboradores;	Protocolo com roteiro de entrevista semiestruturada.
	Avaliar o comprometimento entre as técnicas administrativas e a comunicação, através da comunicação praticada por meio do gerente.	Método de triangulação das fontes de dados citadas anteriormente.

Fonte: os autores (2019)

O motivo da escolha é por ser uma instituição que se relaciona diretamente com o estudo, contribuindo para a descrição dos fatos ocorridos na interação dos colaboradores e contribuindo para o alcance das metas.

Após o confronto dos referenciais teóricos, análise documental e através da avaliação das entrevistas realizadas com os atores desta organização, os resultados obtidos neste estudo foram: a detecção e o favorecimento de métodos de interação para estimular a participação dos colaboradores e o gerente, a satisfação profissional dos colaboradores e da empresa, a identificação de um rumo que estimule a comunicação e os comportamentos

dos atores envolvidos nesta organização do ramo automotivo. Para Malhotra (2006), a pesquisa exploratória pode ser utilizada para uma definição mais clara de um problema, possibilitar a construção de hipóteses e estabelecer fundamentos para desenvolver uma análise do problema.

O quadro 2 demonstra a estrutura metodológica utilizada para a elaboração deste artigo, com os elementos metodológicos e suas classificações.

Quadro 2: unidades relacionadas a parte metodológica

Elementos Metodológicos	Classificação
Natureza	Descritiva-Exploratória
Abordagem	Qualitativa
Estratégia	Estudo de caso
Coleta de Dados	Documentos organizacionais, <i>websites</i> e entrevistas.
Análise de Dados	Análise de Conteúdo
Ambiente	Pesquisa de Campo
Nível	Organização

Fonte: os autores (2019).

RESULTADOS

Conforme entrevista com o gestor, foram identificadas as técnicas de comunicação do gerente entre empresa e colaboradores, que foram divididas por categorias de análise, conforme o quadro 3.

Quadro 3: comunicação entre empresa e colaboradores

Categorias	Indicadores de Comunicação entre empresa e colaboradores
Compensação justa e apropriada	“A estrutura salarial dos empregados deve ser justa e equitativa. Deve garantir salários aos funcionários que possam manter um padrão de vida desejável”.
Condições de trabalho	“Os empregadores estão cada vez mais procurando proporcionar melhores condições de trabalho para seus colaboradores em comparação com os concorrentes. Flexibilidade de horas de trabalho, risco zero de acidentes físicos de trabalho e segurança contra o ruído e poluição, contribuem muito para a qualidade de vida no trabalho”.
Utilização e desenvolvimento das habilidades	“Os funcionários da indústria devem ter a oportunidade de usar suas habilidades e iniciativas no planejamento e implementação do trabalho. As medidas consideradas como corretivas podem ser tomadas imediatamente à luz deste <i>feedback</i> ”
Chances de crescimento	“Quando os colaboradores recebem oportunidades de crescer em uma organização, oferecendo uma escada de promoção, isso ajuda a melhorar a comunicação interna. Existe um desejo interior em cada colaborador para a progressão na carreira”.

Integração social	“Um colaborador desenvolve um sentimento de pertencimento à organização onde ele trabalha. Os trabalhadores desenvolvem o respeito como resultado da integração social e melhora a organização e comunicação interna”.
Direito de proteção do trabalhador	“Todos os colaboradores têm direito a alguns privilégios, como privacidade pessoal, direito de expressão, direito a tratamento equitativo, entre outros. Estes são regidos por certas regras e regulamentos internos da empresa”.
Trabalho e o espaço total de bem estar	“Os colaboradores são compensados por horas que trabalham além da carga horária obrigatória conforme previsto na legislação. Certas empresas que não pagam por horas extras, isso definitivamente afeta a interação na empresa”.
Importância social do trabalho na vida	“A empresa está envolvida no cumprimento de suas responsabilidades sociais que contribui para uma melhor comunicação entre os colaboradores. Caso uma empresa não se preocupe com obrigações sociais, os colaboradores dessa organização não podem esperar uma melhor qualidade de vida”.

Fonte: os autores (2019).

Avaliando o comprometimento entre as técnicas administrativas e a comunicação, através da comunicação praticada por meio do gerente, pode-se perceber que os aspectos que aperfeiçoariam a comunicação e organização na empresa são relatados de maneira a considerar os seguintes fatores: remuneração adequada, ambiente que reduz a chance de acidentes de trabalho, progresso das habilidades humanas, oportunidade de crescimento na empresa, autonomia, comunicação integrada e bem-estar dentro e fora do trabalho.

Confirma-se a hipótese de que as técnicas de comunicação interna utilizadas pelo gerente da organização influenciam na relação entre empresa e colaboradores. O trabalho desenvolvido pelo gerente desempenha um papel fundamental no estabelecimento de linhas claras de comunicação dentro da organização. As funções de gerenciamento incluem planejamento, organização, equipe, liderança e supervisão de funções dentro e fora da empresa. Todas essas funções requerem comunicação ou o trabalho não será realizado. Ainda, a comunicação ocorre de forma mais eficaz com os empregados, assim, pode contribuir para alcançar um ambiente de trabalho mais eficiente, produtivo e satisfatório.

CONCLUSÃO

Em busca de pesquisar os conceitos da comunicação interna entre empresa e colaboradores através do seu gerente, identificou-se, por meio do método de triangulação, um contexto que comprova, em determinado grau, a conscientização de pessoas, em

diversos níveis hierárquicos, sobre a relevância dos procedimentos voltados à comunicação, e também, em processos aperfeiçoados para a execução da atividade organizacional. As funções exercidas pelo gerente e o modelo de comunicação utilizado pela indústria, se demonstram comunicativos com o objetivo da organização. O papel do gestor para administrar as suas equipes, normalmente estão direcionados à cultura e prática da instituição. Nesta perspectiva, ao apresentar algum grau de conscientização para os colaboradores, o gestor demonstrou uma característica de transmissor. Assim, foi evidenciado que a comunicação exercida pelo gestor na instituição tem caráter informativo, pois o entrevistado apresentou-se atento aos seus colaboradores.

A cultura em uma organização destina-se normalmente ao modelo de evolução refletido nas estruturas sociais de ideologia, conhecimento, leis, valores, e rituais cotidianos. Nesta direção, espera contribuir com condições indispensáveis para que os colaboradores tenham a sensação de incentivos e conhecer com clareza quais são as obrigações necessárias a serem realizadas.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1979.

BALDISSERA, R. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Unisinos, 2000.

BALDISSERA, R. **Comunicação Organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade**. In: OLIVEIRA, Ivone; SOARES, A. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul/ SP: 2008. p.147-9

BUCCI, E. **Em torno da instância da imagem ao vivo**. Revista do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo. v.3. n.1, 2009, p. 65-79.

CASTELLS, M. **A galáxia da Internet**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DE MASI, D. **A sociedade pós-industrial**. 2 ed. São Paulo: SENAC, 1999.

DEL VECCHIO DE LIMA, M.; JÚNIOR, P. da S.; LOOSE, E. B.; MEI, D. S.; SCHNEIDER, T. C.; DUARTE, V. S. **A comunicação ambiental e suas potencialidades no enfrentamento dos**

dilemas socioambientais. Revista Desenvolvimento e Meio Ambiente, v. 34, p. 75-84, ago. 2015.

EISENHARDT, K. M. Building **Theories from Case Study Research.** The Academy of Management Review, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, H.; MUNIZ, J.R.; MOSCAROLA, J. **Modelo de formulário interativo para análise de dados qualitativos.** Revista de Economia e Administração, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 27-48, Janeiro/Março, 2005.

HALL, S. **Cultura e representação.** Rio de Janeiro: PUC-Rio: Apicuri, 2016.

HOFF, D. N. **A construção do desenvolvimento sustentável através das relações entre as organizações e seus stakeholders: a proposição de uma estrutura analítica,** 2008. 425 f. Tese (Doutorado). Programa de Pós-graduação em agronegócios. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

KOTLER, P. **Administração de marketing: A edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUNSCH, M. M. K. **Obtendo resultados com relações públicas.** 2.ed. São Paulo: Thompson, 2006.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

LOUREIRO, C. F. B.; LAYRARGUES, P. P.; CASTRO, R. S. **Educação ambiental: repensando o espaço da cidadania.** 2 ed. São Paulo: Cortez, 2002.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership.** Jossey-Bass, 2004. 3rd edition (traduzido).

_____. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SODRÉ, M. **Reinventando a Educação.** Petrópolis: Vozes, 2012.

WOLTON, D. **Internet e depois? Uma teoria crítica das novas mídias.** 3 ed. Porto Alegre: Sulina, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.