**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*

**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 procurar pesquisar os conceitos da 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 será utilizado inicialmente pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. 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 para um rumo que estimula a comunicação e a análise nos 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 work seeks to research the concepts of internal communication between company and employees through its manager, through 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 question that leads to: How is the communication between employees and company through its manager? For analysis of the proposed secondary objectives will be used initially bibliographical research, documentary research and semi-structured interviews. The results obtained in this study 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 to a course that stimulates the communication and the analysis in the behaviors of the actors involved. Still, it presents studies of communication methodologies and a communication research focused on the organization.

**Keywords**: Culture. Communication. Organizational environment.

**1. Introdução**:

As empresas estão delegando cada vez mais importância na 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 vem 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 estimular que o exercício da economia tenha seu caminho redirecionado, influenciando as empresas de modo direto. Essas situações de comunicação consideradas adversas, já mencionadas anteriormente, 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, referentes 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 perante circunstâncias convenientes para a abertura de novas práticas empresarias, que satisfazem as necessidades de um mercado atualmente mais exigente com uma produção ou prestação de serviços voltada para o a processos de comunicação considerados adequados. O público-alvo destas empresas são os consumidores que prezam pela qualidade em seus produtos e serviços, além de dar preferência por 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 aos aspectos culturais, quanto aos aspectos relacionados ao trabalho e igualmente, ao 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. Construiram-se as seguintes hipóteses: encontrar um referencial teórico para contribuir nas atividades organizacionais; relacionar os métodos de informação da organização para detectar as técnicas de comunicação e propor melhorias no sistema de comunicação e informação da empresa.

O motivo para a elaboração deste resumo seria pelo seu nível de complexidade, solicitando conhecimentos variados na área de comunicação e formações socioculturais na comunicação organizacional em contexto de convergência. A comunicação organizacional atravessou e atravessa, por um momento de carência de pesquisas que envolvem gerentes e colaboradores, destinando satisfatoriamente entender a relação dos mesmos, de forma que a comunicação seja introduzida neste contexto institucional. Diante disso, propõe-se a pergunta de pesquisa: Como configura-se 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 entender as técnicas e métodos de comunicação entre empresa e colaboradores, através do seu gerente. Além do estimulo em um raciocínio sobre a relevância do gerente nos processos de comunicação, e também nas funções exercidas, com objetivos direcionados para o sucesso da organização. A forma de atuação do gerente na empresa pode estar vinculada com as técnicas e métodos de comunicação. Saber captar a comunicação exercida pelo gerente, na contribuição da lógica para transformar o raciocínio da informação.

A justificativa deste artigo envolve as 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 as empresas de menor porte, que como não apresentavam 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.

**2. 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.

**2.1 Cultura organizacional**

Para Schuen (2009), a cultura 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. Ainda o autor descreve os modelos desejados em referência ao período e o local utilizado para trabalhar, e as normas fundamentais que atuam no envolvimento dos indivíduos na equipe. Segundo Baldissera (2000) começando por conceitos de comunicação, compreende-se como um procedimento de formação de ideais de sentidos. Ainda o autor compreende as implicâncias envolvendo os conceitos de comunicação e cultura, sendo que as direções disputadas neste procedimento oferecem significados dos propósitos que os individuos identificam nos ambientes.

Visto que 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 é determinada em decorrência da constante produção e troca de conhecimento por indivíduos estimulados pela competição e pelo aprendizado.

**2.2 A comunicação organizacional**

Baldissera (2008), a comunicação organizacional é vista como um processo de formação e disputa de direções no ambiente organizacional. Kunsch (2003), refletir na comunicação relacionando a organização e os colaboradores, subentende-se 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 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 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.

Segundo Del Vecchio de Lima *et al.* (2015), atualmente os problemas que envolvem o meio ambiente são muito discutidos, e as tecnologias presentes no mundo contemporâneo de fato influenciam nestes fenômenos. Este cenário é marcado por transtornos relacionados a forma como a sociedade interage com meio, onde de forma aparente ou não, as consequências prejudicam a qualidade de vida e o entendimento de comunicação perante o meio ambiente.

Hall (2016) discorre que a cultura refere-se a tudo 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 direcionada para 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, 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 por 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 as 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 cultural 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 às 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, atribuídas 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 a sustentabilidade das micro e pequenas empresas. Conforme Wolton (2012) desde o ano de 1990, o ambiente organizacional percorreu por grandes mudanças com o surgimento do espaço *online*, e consequentemente, a propagação das mídias sociais modificou as relações entre os indivíduos e gerou modificações na empresa quanto à forma de estrutura das atividades.

Ansoff (1979) conceitua *stakeholders* relacionando a função ou habilidade de influenciar e/ou ser influenciado por demais organizações. Já Hoff (2008) conceitua que são as partes interessadas, envolvendo 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 meio de comunicação começou a requisitar 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 passar 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.

**3. 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 e abrangeu um gerente que compõem este cenário e 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 voltado ao ambiente profissional e coordena as decisões estratégias. Este estudo teve uma abordagem predominantemente qualitativa, pois tem interesse em obter dados descritivos procurando entender como ocorre a comunicação no trabalho, baseada e informações analisadas através deste gerente.

**3.1 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 menciona 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 nesta pesquisa 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 no 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, à identificação para um rumo que estimula a comunicação e os comportamentos dos atores envolvidos, desta 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 RELACIONADOS A PARTE METODOLÓGICA

|  |  |
| --- | --- |
| **Elementos Metodológicos** | **Classificação** |
| Natureza | Descritiva-Exploratória |
| Abordagem | Qualitativa |
| Estratégia | Estudo de caso |
| Coleta de Dados | Documentos Organizacionais, *websites* e Entrevistas. |
| Análise de Dados | Análise de Conteúdo |
| Ambiente | Pesquisa de Campo |
| Nível | Organização |

FONTE: OS AUTORES (2019).

**4. Resultados:**

Conforme entrevista com o gestor, foram identificadas as técnicas de comunicação do gerente entre empresa e colaboradores, onde 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, contribui 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 *feedback*” |
| 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 tem 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.

**5. Conclusão:**

Em busca de pesquisar os conceitos da comunicação interna entre empresa e colaboradores através do seu gerente, foi identificado que por meio do método de triangulação um contexto que comprova, em determinado grau, a conscientização de pessoas, em diversos níveis hierárquicos sobre a relevância nos 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 apresentarem algum grau de conscientização com 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 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, relaciona contribuir condições indispensáveis para que os colaboradores tenham a sensação de incentivos e conhecer com clareza quais são as obrigações necessárias para 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.149 - 147

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**. EditoraBookman. Porto Alegre, 2007.

DE MASI, D.**A sociedade pós-industrial**. São Paulo/SP. Editora SENAC.2º Edição. São Paulo, 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.

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-SP, v. 4, nº 1, p. 27-48, Janeiro/Março 2005

HALL, S. **Cultura e Representação**. PUC-Rio: Apicuri. Rio de Janeiro, 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: Tomson, 2006.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** Editora Summus. São Paulo, 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, 2004,3°Edition (traduzido).

SCHUEN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. Atlas. São Paulo, 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.** Trad. Daniel Grassi, 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Trad. Daniel Grassi. 3ª. Ed.Porto Alegre: Bookman, 2005.