IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)
e-ISSN:2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 27, Issue 5. Ser. 7 (May. 2025), PP 62-69
www.iosrjournals.org

Comunicação Empresarial No Terceiro Setor: Estratégias Para Fortalecimento Institucional – Um Estudo De Caso Na Associação Pestalozzi De Nova Olindao Do Norte

Jozimar Medeiros Mendonça, Disc.
Universidade Do Estado Do Amazonas (UEA), Brasil

Fabiane Freitas Ferreira, Disc.
Universidade Do Estado Do Amazonas (UEA), Brasil

Samanta Dias Freire, Disc
Universidade Do Estado Do Amazonas (UEA), Brasil

Marcello Pires Fonseca, Dout.
Universidade De Ciências Empresarias E Sociais (UCES), Argentina

Resumo
Este investiga o impacto da comunicação empresarial no desempenho organizacional do terceiro setor, destacando sua relevância para o fortalecimento institucional, a produtividade e a captação de recursos. Por meio de uma abordagem teórico-empírica, analisa os desafios enfrentados por essas organizações, como falhas no fluxo interno de informações e subutilização de tecnologias, propondo estratégias para otimizar a comunicação interna e externa. Os resultados sugerem que a adoção de ferramentas tecnológicas e práticas comunicativas eficientes pode melhorar o alinhamento estratégico, a motivação das equipes e a sustentabilidade das organizações. Conclui-se que a comunicação é um componente estratégico essencial para a eficácia do terceiro setor.

Palavras-chave: *Comunicação empresarial; Terceiro setor; Produtividade.*

Date of Submission: 08-05-2025 Date of Acceptance: 18-05-2025

I. Introdução

A comunicação empresarial é um elemento central para o sucesso das organizações, influenciando diretamente a eficiência operacional, o alinhamento estratégico e a construção de uma imagem institucional sólida (Kunsch, 2003). No contexto do terceiro setor, sua importância se intensifica, uma vez que essas organizações dependem da captação de recursos, do engajamento de voluntários e da credibilidade perante a sociedade para cumprir suas missões sociais (Fischer & Falconer, 2018).

No entanto, a Associação Pestalozzi de Nova Olinda do Norte (APNON) enfrenta desafios críticos na gestão da comunicação, como Falhas no fluxo interno de informações, gerando ruídos e retrabalho; Descoordenação entre setores, com sobreposição de funções e lacunas na responsabilização; Subutilização de ferramentas tecnológicas, limitando a eficiência e o registro formal de decisões.

Esses problemas resultam em desalinhamento hierárquico, baixa coesão interna e discrepâncias entre a imagem pública da APNON e suas ações reais, comprometendo sua eficácia e reputação (Torquato, 2004).

Esta pesquisa tem como problemática central investigar como a APNON pode superar essas lacunas comunicacionais para fortalecer sua eficiência operacional, coesão interna e reputação externa.

O estudo também visa analisar estratégias para otimizar a comunicação interna; Propor melhorias na comunicação externa; Sugerir a integração de tecnologias digitais de forma complementar ao contato humano, conforme abordado por Chiavenato (2009) em gestão organizacional.

A relevância deste estudo reside na contribuição para a administração aplicada ao terceiro setor, oferecendo insights práticos que podem auxiliar gestores na implementação de estratégias comunicacionais mais eficazes. Ao demonstrar que a comunicação vai além da simples transmissão de mensagens, mas é um pilar estratégico para a sustentabilidade organizacional, este trabalho busca reforçar sua importância como ferramenta de gestão e alavanca para o impacto social.

II. Fundamentação Teórica

A fundamentação teórica constitui a base intelectual de uma pesquisa, reunindo materiais como livros, artigos, periódicos e outras fontes que permitem ao pesquisador interpretar, discutir e dialogar com diferentes autores sobre o tema investigado. Além de orientar a análise dos dados coletados, uma fundamentação bem estruturada confere credibilidade e direcionamento ao estudo. Conforme Fonseca (2010, p. 89), "a fundamentação teórica baseia-se na pesquisa bibliográfica feita pelo pesquisador e que compreende a consulta a livros, periódicos e à internet, sobre os assuntos abordados no trabalho em questão."

A Comunicação No Terceiro Setor: Uma Ferramenta Essencial Para O Impacto Social

A comunicação, reconhecida como um direito humano fundamental, desempenha um papel vital na construção e fortalecimento das relações sociais. No terceiro setor, sua relevância é ainda mais evidente, uma vez que as organizações sem fins lucrativos dependem dela para divulgar sua missão, mobilizar recursos e engajar diferentes públicos. Uma comunicação eficaz, estratégica e adaptada às necessidades do setor é essencial para que essas instituições ampliem seu alcance e impacto.

Nos estudos de Chiavenato (2000, p. 142) define comunicação como "um processo fundamental entre os indivíduos e organizações, uma troca de informações, tornando as mensagens mais claras." A origem etimológica do termo, derivada do latim communicare (compartilhar, tornar comum), reforça sua função no terceiro setor: estabelecer conexões, disseminar informações e aproximar públicos diversos, como doadores, beneficiários, voluntários e parceiros.

No contexto do terceiro setor, a comunicação transcende a mera transmissão de mensagens, assumindo um papel estratégico na construção de credibilidade e no engajamento em torno de causas sociais. Como ressalta Serra (2007, p. 77), "no processo da comunicação, as pessoas podem comunicar-se em muitos níveis, por muitas razões, com muitos indivíduos, de muitas formas." Essa multiplicidade exige que as organizações selecionem cuidadosamente seus canais e métodos, considerando as particularidades de cada público e das comunidades atendidas.

Seja por meio de linguagens regionais, gestos, recursos audiovisuais ou plataformas digitais, a comunicação eficaz no terceiro setor não apenas transmite mensagens, mas também inspira ações concretas, ampliando o impacto social das organizações. Portanto, compreender os processos comunicacionais é fundamental para o sucesso dessas instituições e para a consolidação de suas redes de colaboração.

A Comunicação Empresarial No Terceiro Setor

A comunicação empresarial no terceiro setor é um elemento estratégico que viabiliza a conexão entre organizações e seus públicos, assegurando a transmissão eficiente de informações e a construção de uma imagem institucional sólida. Mais do que um instrumento informativo, ela estabelece relações de confiança e promove o engajamento de doadores, voluntários, beneficiários e parceiros. Conforme Bahia (1995, p. 40), "hoje, a Comunicação Empresarial já desempenha papel fundamental, definindo-se como estratégica para as organizações, superada a fase anterior, em que ações, produtos e profissionais eram vistos como acessórios descartáveis ao primeiro sinal de crise."

Nesse cenário, a comunicação empresarial assume uma função gerencial, contribuindo para a integração, coesão e produtividade organizacional. No terceiro setor, onde os recursos são frequentemente limitados, uma comunicação bem planejada é determinante para o alcance dos objetivos institucionais e para o fortalecimento do impacto social.

Para Cahen (2005) destaca que a comunicação empresarial é uma atividade sistêmica e estratégica, vinculada aos níveis superiores de gestão, com o propósito de "criar, manter ou transformar a imagem da organização perante seus públicos prioritários." Essa perspectiva reforça a necessidade de ações comunicacionais que consolidem a reputação da organização e inspirem confiança em seus stakeholders.

Além disso, a comunicação empresarial no terceiro setor abrange a dimensão interna, promovendo a troca de informações e a colaboração entre equipes. Essa integração é crucial para o alinhamento estratégico, garantindo que todos os colaboradores compreendam e se engajem com os objetivos institucionais. Dessa forma, a comunicação empresarial não apenas fortalece a imagem da organização, mas também fomenta uma cultura organizacional coesa e produtiva, essencial para enfrentar desafios e ampliar resultados sociais.

Canais De Comunicação No Terceiro Setor

Os canais de comunicação são instrumentos fundamentais para o desenvolvimento das atividades do terceiro setor, viabilizando a interação entre a organização e seus públicos estratégicos. Eles funcionam como vias de conexão que permitem informar, motivar e alinhar a cultura organizacional com suas metas sociais. Como destaca Martinelle (2002, p. 201), "a escolha do canal adequado também é outro aspecto importante num processo de comunicação e nem sempre é visto com toda atenção que deveria."

Para garantir a eficácia desses canais, é essencial realizar um diagnóstico interno, mapeando os perfis, valores e necessidades dos colaboradores e dos diferentes públicos atendidos. No terceiro setor, essa análise é ainda mais relevante, dado que muitas organizações lidam com equipes diversificadas, compostas por profissionais, voluntários e beneficiários de distintas realidades socioculturais.

Carramenha, Cappellano e Mansi (2013, p. 100) ressaltam que "canais são ferramentas e assim devem ser encarados em um planejamento de comunicação: como instrumentos poderosos para contribuir com que os objetivos sejam atingidos; e não como os objetivos em si." Essa visão sublinha a importância de integrar os canais ao planejamento estratégico, utilizando-os como meios para alcançar resultados como engajamento de voluntários, captação de recursos e fortalecimento da imagem institucional.

No terceiro setor, a gestão adequada dos canais de comunicação não apenas facilita a transmissão de informações, mas também promove coesão interna e eficiência operacional, ampliando o impacto social das iniciativas. Portanto, a seleção e o gerenciamento estratégico desses canais são indispensáveis para o sucesso das organizações e para a consolidação de sua missão.

Comunicação Interna No Terceiro Setor

A comunicação interna, ou endomarketing, é um pilar essencial para o fortalecimento das relações entre a organização e seus colaboradores, promovendo engajamento e alinhamento com os objetivos institucionais. Ao tratar os colaboradores como parceiros estratégicos, o endomarketing busca criar um ambiente de trabalho positivo, onde as equipes estejam motivadas a contribuir para a missão organizacional. Segundo Rego (2004, p. 54), a comunicação interna é indispensável para "desenvolver e manter um clima propício ao cumprimento das metas estratégicas" e à continuidade das atividades sociais.

A ausência de uma comunicação interna eficiente pode gerar desmotivação, queda na produtividade e desalinhamento entre os colaboradores. Para mitigar esses riscos, o planejamento estratégico deve incluir técnicas que promovam integração, qualidade e segurança no ambiente de trabalho, como afirma Chinem (2010, p. 32). No terceiro setor, essas ações são ainda mais cruciais, pois potencializam o impacto social das organizações, assegurando que todos os envolvidos estejam alinhados e comprometidos com os objetivos comuns.

Comunicação Externa No Terceiro Setor

A comunicação externa no terceiro setor é fundamental para divulgar a missão, os valores e as ações das organizações, conectando-as a doadores, parceiros e beneficiários. Por meio dela, as instituições apresentam suas iniciativas e impactos sociais, construindo uma imagem positiva e engajadora. Tomasi e Medeiros (2014, p. 79) afirmam que "a comunicação externa é responsável pela imagem da empresa no mercado" e deve considerar as tendências da opinião pública e as necessidades do público-alvo, assegurando um posicionamento claro e consistente.

As estratégias de comunicação externa não apenas aumentam a visibilidade das ações sociais, mas também reforçam a credibilidade da organização perante a sociedade. Esse tipo de comunicação busca alinhar os valores institucionais às expectativas do público, atraindo novos apoiadores e fortalecendo a reputação da organização. Como destaca Torquato (2004, p. 64), a comunicação externa deve equilibrar os interesses das partes envolvidas, mantendo compromissos éticos e autenticidade no relacionamento com a sociedade.

A Tecnologia Na Comunicação No Terceiro Setor

A tecnologia tem revolucionado a comunicação no terceiro setor, otimizando a troca de informações e o alinhamento entre diferentes públicos. Ferramentas digitais facilitam o diálogo rápido e eficiente, especialmente em contextos de trabalho remoto, como o home office. Recursos audiovisuais e plataformas online ampliam o alcance das organizações, permitindo interações mais dinâmicas. Conforme Licklider (1968, p. 21), "em poucos anos, o homem vai ser capaz de se comunicar mais efetivamente através de uma máquina do que face a face."

No entanto, a tecnologia não substitui completamente o contato humano, que carrega elementos essenciais como expressões faciais, tonalidades de voz e nuances culturais. No terceiro setor, onde as relações humanas são fundamentais, a tecnologia deve ser vista como complementar, e não substituta. Matos (2009, p. 18) ressalta que "mesmo com tecnologias avançadas, estas não podem preencher todas as lacunas das relações humanas", que envolvem diálogo, empatia e conexão genuína.

Ruídos Na Comunicação No Terceiro Setor

Os ruídos na comunicação representam interferências que prejudicam o fluxo de informações no terceiro setor, afetando a integração e os processos organizacionais. Essas distorções podem resultar de estratégias inadequadas ou de falhas na transmissão de mensagens, impactando negativamente a produtividade e a qualidade dos serviços. Segundo Chiavenato (2009, p. 62), "ruído significa perturbação indesejável que tende a perturbar, distorcer ou alterar, de maneira imprevisível, a mensagem transmitida."

Os efeitos dos ruídos vão além da eficiência operacional, podendo gerar insatisfação, desmotivação, prejuízos financeiros e perda de credibilidade. Para minimizá-los, as organizações devem promover uma comunicação clara e estratégica, garantindo que objetivos e diretrizes sejam bem compreendidos. Como destaca Chiavenato (1999, p. 528), "quando estas barreiras se manifestam, a comunicação pode ficar limitada e restrita", evidenciando a necessidade de estratégias que assegurem a efetividade na troca de informações.

III. Metodologia

Esta pesquisa tem como objetivo analisar os meios de comunicação empresarial utilizados no terceiro setor, com foco na Associação Pestalozzi de Nova Olinda do Norte (APNON). Para tanto, adotou-se uma abordagem qualitativa e quantitativa, visto que o estudo busca compreender tanto os aspectos subjetivos da comunicação interna e externa da organização quanto mensurar a percepção dos colaboradores por meio de dados estatísticos.

Quanto à natureza, a pesquisa é aplicada, pois visa gerar conhecimentos práticos para a melhoria dos processos comunicacionais na APNON. Em relação aos objetivos, classifica-se como descritiva, uma vez que busca descrever as estratégias e ferramentas de comunicação utilizadas pela instituição. O método utilizado foi o hipotético-dedutivo, partindo de pressupostos teóricos sobre comunicação empresarial no terceiro setor e testando-os por meio da coleta de dados empíricos.

O estudo fundamenta-se em um quadro teórico baseado em autores como Kunsch (2003), que aborda a comunicação organizacional, e Melo Neto e Froes (2001), que discutem a gestão no terceiro setor. Para a construção do referencial teórico, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, consultando artigos científicos, livros e materiais disponíveis em bases de dados como *Google* Acadêmico e periódicos da área de Administração.

Além da revisão bibliográfica, foi conduzida uma pesquisa de campo na APNON, utilizando-se de questionários aplicados aos colaboradores via Google Forms. O instrumento de coleta de dados contou com 10 questões objetivas (fechadas e de múltipla escolha) e 2 dissertativas, permitindo uma análise quantitativa e qualitativa das respostas. O universo da pesquisa compreendeu todos os colaboradores da associação, e a amostra correspondeu a 80% dos respondentes, garantindo representatividade.

Os dados quantitativos foram tabulados e analisados por meio de estatística descritiva, enquanto as respostas dissertativas passaram por análise de conteúdo, categorizando-se os principais temas abordados. Além disso, realizou-se uma pesquisa documental, examinando materiais institucionais da APNON, como relatórios, manuais e peças de comunicação interna, para complementar as informações coletadas.

Por fim, as etapas da pesquisa foram organizadas da seguinte forma: (1) revisão bibliográfica sobre comunicação empresarial no terceiro setor; (2) definição do método e elaboração do instrumento de coleta; (3) aplicação dos questionários; (4) tabulação e análise dos dados; e (5) discussão dos resultados à luz do referencial teórico. Essa estrutura permitiu uma investigação sistemática e confiável, contribuindo para o entendimento das práticas comunicacionais na APNON e suas possíveis melhorias.

IV. Resultados E Discussão

A pesquisa realizada na Associação Pestalozzi de Nova Olinda do Norte revelou dados significativos sobre os processos comunicacionais e a compreensão da estrutura hierárquica entre os colaboradores.

Comunicação Interna

Canais utilizados:

- WhatsApp (86,7%) – predominante pela agilidade, mas sem registro formal;
- Reuniões presenciais (43,3%) – eficazes, porém esporádicas;
- E-mail (10%) – subutilizado, apesar de seu potencial para documentação.

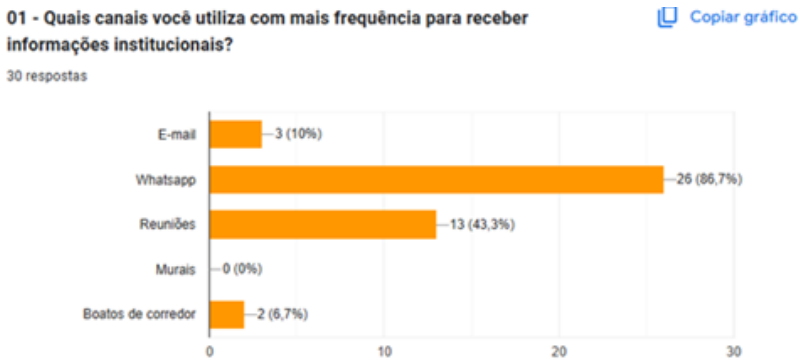

Gráfico 01 – Quais canais são utilizados com mais frequência para receber informações institucionais.

Clareza das informações:
- 80% consideraram as comunicações da diretoria "claras" ou "muito claras";
- 16,7% as avaliaram como "pouco claras" ou "muito pouco claras", indicando necessidade de padronização.

Gráfico 02 – Como é avaliado a clareza das informações repassadas pela diretoria.

Canais para sugestões:
- 46,7% dos colaboradores afirmaram não ter um canal definido para reportar problemas, refletindo falhas na comunicação ascendente.

Gráfico 3 – Como é avaliado se existe canal especifico para reportar problemas ou melhorias.

O WhatsApp emergiu como principal canal de comunicação, utilizado por 86,7% dos respondentes, seguido por reuniões presenciais e e-mail. No entanto, a menção a boatos de corredor por parte de alguns participantes indica a persistência de falhas nos canais formais de comunicação. Quanto ao repasse de informações, observou-se uma divisão entre o uso de grupos de WhatsApp, a comunicação direta com superiores hierárquicos e a interação entre setores, demonstrando a ausência de um padrão único na disseminação de informações institucionais.

A avaliação sobre a clareza das informações apresentou resultados mistos. Enquanto a maioria considerou as comunicações da diretoria claras ou muito claras, uma parcela significativa as classificou como pouco claras ou muito pouco claras, sugerindo a necessidade de maior objetividade e transparência. Essa percepção se relaciona diretamente com a existência ou não de canais específicos para sugestões e reporte de problemas, onde 46,7% dos colaboradores afirmaram não dispor de tais mecanismos, potencialmente impactando a eficácia da comunicação ascendente.

Hierarquia e Fluxo Decisório

Estrutura hierárquica:

Gráfico 4 – Como é avaliado a estrutura organizacional da APNON.

- 26,7% conheciam apenas "parcialmente" a hierarquia;

Gráfico 5 – Como é avaliado em caso de urgência se os colaboradores sabem a quem reportar.

- 80% relataram insegurança sobre a quem recorrer em urgências.

Atribuições de cargo:

Gráfico 6 – Como é avaliado se os colaboradores têm clareza sobre as atribuições de cada cargo.

- 36,6% mencionaram desalinhamentos na distribuição de responsabilidades, corroborando a teoria de Chiavenato (2009) sobre disfunções organizacionais.

O conhecimento sobre a estrutura hierárquica mostrou-se satisfatório para a maioria, porém um terço dos respondentes demonstrou familiaridade apenas parcial com a organização institucional. Essa lacuna se reflete na ocasional incerteza sobre a quem recorrer em situações específicas, apontando para possíveis entraves na tomada de decisões e resolução de problemas. A compreensão das atribuições de cargo também apresentou variações, com parte dos colaboradores percebendo desalinhamentos na distribuição de responsabilidades.

Imagem Externa

Missão e valores:

Gráfico 7 – Como é avaliado se os valores, missão e visão da Associação são compreendidos pela comunidade.

- 56,7% acreditam que são "bem compreendidos" pela comunidade;

Gráfico 8 – Como é avaliado a distorção entre a imagem e as atividades reais da Associação.

- 50% identificaram distorções entre a imagem pública e as atividades reais.

Sugestões para melhorias:
- Realização de mais reuniões alinhadas (72%);
- Capacitação de gestores em comunicação (65%);
- Adoção de relatórios transparentes para divulgação externa (58%).

No que diz respeito ao alinhamento institucional, a maioria acredita que a missão, visão e valores da associação são bem compreendidos pela comunidade. Contudo, mais da metade dos participantes identificou discrepâncias entre a imagem pública da organização e suas atividades reais, indicando oportunidades para fortalecer a comunicação externa. As sugestões para melhorias concentraram-se principalmente na realização de mais reuniões e alinhamentos, na adoção de comunicação mais direta e transparente, e na capacitação de gestores em práticas comunicacionais.

Os achados desta pesquisa corroboram estudos anteriores sobre comunicação organizacional no terceiro setor, destacando a importância de canais formais bem estruturados e processos comunicacionais transparentes. A predominância do WhatsApp como principal ferramenta reflete a busca por agilidade, mas também evidencia a necessidade de complementar essa praticidade com mecanismos mais robustos de registro e formalização. As percepções divergentes sobre clareza das informações e conhecimento da estrutura hierárquica sugerem que a APNON poderia beneficiar-se da implementação de manuais de comunicação e fluxogramas organizacionais mais acessíveis.

A discrepância entre imagem pública e realidade operacional aponta para a relevância de estratégias mais efetivas de comunicação externa, incluindo a produção regular de relatórios transparentes e campanhas de divulgação mais abrangentes. As sugestões dos colaboradores, especialmente no que tange à maior participação em processos decisórios e capacitação em comunicação, alinham-se com as melhores práticas recomendadas para organizações do terceiro setor. Essas melhorias contribuiriam não apenas para a eficiência operacional, mas também para o fortalecimento da identidade institucional e do impacto social da associação.

V. Considerações Finais

Este estudo evidenciou que a APNON pode superar suas lacunas por meio de ações estratégicas e bem-estruturadas, alinhadas às necessidades identificadas. A padronização de canais de comunicação surge como um primeiro passo fundamental, com a implementação de um sistema integrado que combine ferramentas como WhatsApp Business e e-mail institucional, garantindo agilidade e rastreabilidade nas interações. Além disso, a realização de reuniões quinzenais com pautas pré-definidas assegura que os fluxos de informação sejam organizados e que as decisões sejam tomadas de forma colaborativa, fortalecendo a coesão interna da organização.

Outro ponto crítico é a capacitação contínua dos gestores, que deve incluir não apenas treinamentos em comunicação assertiva e gestão de conflitos, mas também a elaboração de um manual de diretrizes comunicacionais. Esse documento serviria como um guia prático para uniformizar práticas e evitar ruídos, promovendo uma cultura organizacional mais transparente e eficiente. Ao investir no desenvolvimento das habilidades de liderança, a APNON pode transformar seus gestores em agentes facilitadores da comunicação, capazes de mediar demandas internas e externas com maior profissionalismo.

Por fim, a transparência externa consolida a credibilidade da organização perante a comunidade e parceiros. A publicação anual de relatórios em linguagem acessível, somada ao uso estratégico de redes sociais como Facebook e Instagram, permite não apenas a prestação de contas, mas também uma aproximação mais

orgânica com o público. Essas iniciativas reforçam o compromisso da APNON com sua missão social, alinhando-se às melhores práticas do terceiro setor.

Destaca-se ainda a importância do monitoramento contínuo dos indicadores de comunicação, como taxa de engajamento, tempo de resposta e satisfação dos stakeholders, para avaliar a eficácia das estratégias implementadas e realizar ajustes necessários em tempo hábil. Conclui-se, portanto, que a comunicação estratégica é um pilar indispensável para a sustentabilidade de organizações sem fins lucrativos, e as recomendações deste estudo podem ser adaptadas a contextos similares, potencializando seu impacto e governança.

Referências

[1] Bahia, J. Jornal, História E Técnica. 4. Ed. São Paulo: Ática, 1995.
[2] Cahen, R. Comunicação Empresarial Sem Segredos. Rio De Janeiro: Elsevier, 2005.
[3] Carramenha, B.; Cappellano, T.; Mansi, V. Comunicação Interna: Teoria E Prática. São Paulo: Saraiva, 2013.
[4] Chiavenato, I. Introdução À Teoria Geral Da Administração. 7. Ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2000.
[5] Chiavenato, I. Comportamento Organizacional. 2. Ed. São Paulo: Pearson, 2009.
[6] Chinem, R. Comunicação Interna: A Força Das Empresas. São Paulo: Aberje, 2010.
[7] Fonseca, J. J. S. Metodologia Da Pesquisa Científica. Fortaleza: Uec, 2010.
[8] Kunsch, M. M. K. Planejamento De Relações Públicas Na Comunicação Integrada. 4. Ed. São Paulo: Summus, 2003.
[9] Matos, H. Comunicação Empresarial Sem Complicação. São Paulo: Global, 2009.
[10] Martinelle, M. Comunicação Empresarial: Teoria E Cases. São Paulo: Manole, 2002.
[11] Melo Neto, F. P. M.; Froes, C. Gestão Da Responsabilidade Social Corporativa: O Caso Brasileiro. 2. Ed. Rio De Janeiro: Qualitymark, 2001.
[12] Licklider, J. C. R. The Computer As A Communication Device. Science And Technology, 1968.
[13] Rego, F. Comunicação Interna: A Força Da Empresa. São Paulo: Summus, 2004.
[14] Serra, J. P. Comunicação E Linguagem. Lisboa: Presença, 2007.
[15] Tomasi, C.; Medeiros, J. B. Comunicação Empresarial. São Paulo: Atlas, 2014.
[16] Torquato, G. Tratado De Comunicação Organizacional E Política. São Paulo: Thomson, 2004.