

# **A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NAS ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS**

**Joana Costa**

Aluna do Mestrado de Ciências da Comunicação, Ramo Relações Públicas – UFP  
19064@ufp.pt

**Resumo**

Este artigo versa a temática da comunicação organizacional em determinadas associações empresariais, mediante a análise das páginas da Internet das associações estudadas. Neste âmbito, e através da análise de conteúdo, foram estudados 11 sites com base numa grelha. Concluímos que, as associações empresariais, à semelhança de outras organizações, preocupam-se com a comunicação organizacional, utilizando a Internet como um instrumento comunicativo da instituição.

**Palavras-chave**

comunicação organizacional; gestão estratégica; associações empresariais.

**Abstract**

This paper considers the problem of organizational communication in certain business associations, through the analysis of the Internet pages of the studied associations. In this context, and through the analysis of content, we studied 11 sites based on a grid. We conclude that, business associations, like other organizations, are concerned about organizational communication, using the Internet as a communicative tool of the institution.

**Key words**

organizational communication, strategic management, business associations.

## INTRODUÇÃO

Vivemos na era da globalização, em que as fronteiras se esbateram e a informação circula livremente e por vários meios. Actualmente, basta um clique para aceder a informação sobre os mais variados temas, actividades, instituições, produtos e serviços. Neste mundo globalizado, em que somos bombardeados constantemente com informação, uma organização distingue-se pelo tipo de comunicação que utiliza e como veicula a informação que considera pertinente.

Para se ser reconhecível de entre todas as empresas e/ou organizações, há que utilizar a comunicação e a informação como ferramentas de gestão empresarial. A imagem pública das organizações é um aspecto estratégico tão vital quanto os produtos e serviços que disponibiliza. É fundamental que as empresas, instituições e associações pensem a sua comunicação organizacional com cuidado para chegarem de forma eficaz aos seus públicos.

O Homem sempre se associou. Desde que nascemos e durante toda a nossa vida, ligamo-nos a várias associações e organizações de forma a suprir determinadas necessidades. As organizações integram, desta forma, uma parte importante da vida das pessoas.

O tipo de associações em estudo é a empresarial, ou seja, referimo-nos às associações que se constituem com o propósito de defender os interesses e necessidades dos empresários de uma região, contribuindo para o desenvolvimento dessa mesma região.

Em Portugal, existem 124 Associações empresariais, que oferecem um conjunto de serviços aos seus associados e empresários das suas áreas geográficas, não obstante o estudo realizado abrange apenas 11 associações pelas razões que a seguir apresentamos no desenvolvimento do trabalho.

O presente trabalho de investigação tem como objectivo compreender as características da comunicação organizacional presente nas páginas da Internet das associações empresariais

### 1. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A nossa sociedade é uma sociedade de organizações. É através delas que atendemos às nossas necessidades básicas como a alimentação, o vestuário, os transportes, a habitação bem como às nossas necessidades sociais e culturais. Vivemos assim numa sociedade organizacional, que integra organizações hospitalares, educacionais, religiosas, empresariais, públicas, recreativas, filantrópicas, entre outras.

Uma organização é composta por duas ou mais pessoas, que interagem entre si para atingirem objectivos comuns, que necessitam de práticas comunicativas para serem atingidos e ganharem forma (Teixeira, 1998). A comunicação é, assim, a chave do funcionamento de uma organização. Tal como o sistema circulatório do corpo humano, a comunicação é um processo contínuo e é essencial em tudo o que acontece numa organização (Teixeira, 1998). Deste modo, não se concebe nenhuma organização sem práticas comunicativas, uma vez que são estas que lhe dá forma e que a torna no que é (Cardoso, 2006).

Durante muitos anos, a comunicação das organizações era praticamente unilateral. O emissor elaborava as mensagens, que eram transmitidas pelos meios de comunicação e pouco se preocupava com o resultado final do processo. O receptor era passivo e não participava de forma efectiva na comunicação (Pessoa, 2003). Contudo, e com o evoluir da sociedade e dos mercados, passou a ser fundamental que o receptor passasse a ter um papel activo no processo comunicativo das empresas.

Tornou-se cada vez mais importante para o emissor estar atento e aberto às opiniões, críticas e sugestões do receptor, de modo a que organização possa responder às necessidades do seu público-alvo (Pessoa, 2003). O cliente precisa de ser visto como um consultor, alguém que pode orientar a empresa para oferecer serviços melhores, já que o cliente é infiel por natureza e pode abandonar a empresa sem um motivo aparente (Matos, 2004).

O elo de ligação entre a comunidade e o mercado é a comunicação organizacional, que é considerada como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento e crescimento de qualquer organização (Pessoa, 2003).

O termo comunicação organizacional surgiu na década de 70, numa época em que a comunicação empresarial estava em voga, levando a que outros segmentos da sociedade (sindicatos, associações, federações, confederações, escolas, clubes e partidos políticos), apostassem nas ferramentas da comunicação ( Decker e Michel, 2006).

Não existe uma única definição de comunicação organizacional, bem como do seu âmbito. De acordo com Grunig, no meio académico, o termo é utilizado para descrever a comunicação entre os elementos da organização, restringindo-o simplesmente à comunicação interna (Grunig, 1992). Tal definição é partilhada por Gary Krepps que define a comunicação organizacional como um processo através do qual os membros da organização obtém as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem, isto é, considera que a comunicação organizacional desempenha a função de fonte de informação (Scroferneker, 2003).

Contudo, a comunicação organizacional é muito mais do que interagir só com o público interno da organização ou com o público externo, já que ocorre em sistemas abertos que são influenciados e influenciam o seu ambiente externo e interno. A comunicação organizacional envolve a mensagem e o seu fluxo, objectivo, direcção e meio de transmissão, e também as pessoas, as suas atitudes, sentimentos, relações e capacidades (Goldhaber, 1990).

Desta forma, a comunicação organizacional deve ser entendida como

**“(...) o composto de comunicação nas organizações, compreendendo as várias “frentes de batalha” (...) da comunicação no âmbito das organizações. Essas frentes de batalha envolvem a comunicação institucional, a comunicação interna, a comunicação mercadológica, a comunicação administrativa, etc.” (Oliveira, 2004, <http://www.comtexto.com.br/convicomartigotagogmainieri.htm>).**

A comunicação organizacional deve ser encarada e definida de forma global, tal como a caracteriza Mariluz Restrepo, que considera que a comunicação organizacional integra todas as acções da organização e permitindo a construção da sua cultura, da sua identidade e da sua imagem e marcando um estilo próprio (Scroferneker, 2003).

Segundo Gustavo Matos, a comunicação organizacional é

“(…) a relação da empresa com o seu público interno e externo, envolvendo um conjunto de procedimentos e técnicas destinados à intensificação do processo de comunicação e à difusão de informações sobre as suas situações, resultados, missão, objectivos, metas, projectos, processos, normas, procedimentos, instruções de serviço, etc” (Matos, 2004, 109).

Na figura seguinte, podemos observar um esquema da comunicação organizacional.

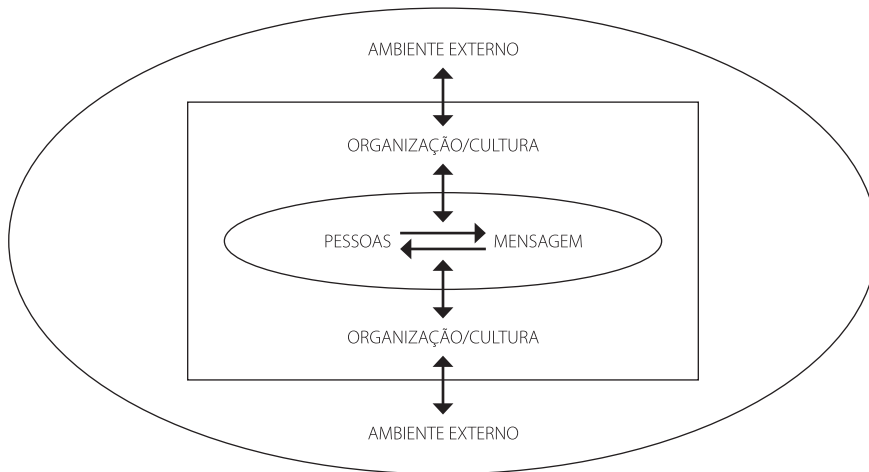


Figura 1. Comunicação Organizacional (Adaptado de Goldbaber, 1990)

A comunicação organizacional subdivide-se em: Comunicação Interna; Comunicação Externa; Assessoria de Imprensa. A comunicação interna é direccionada a funcionários e colaboradores da empresa, enquanto que a comunicação externa dirige-se aos clientes, consumidores, fornecedores, accionistas, concorrência, sociedade, meios de comunicação social, governo, etc. A assessoria de imprensa funciona de forma integrada ao processo de comunicação externa da empresa e cuida do fluxo de notícias e informações da empresa para os meios de comunicação social e da relação com os jornalistas e com os *opinion makers* (Matos, 2004).

Este artigo incide sobretudo na comunicação externa, isto é, na informação que é enviada pela organização aos seus diversos públicos-alvo. A comunicação externa define-se como as práticas comunicativas que envolvem a interacção entre a organização e o ambiente em que se insere. A comunicação externa liga a organização aos seus vários públicos, desta forma, este tipo de comunicação é mais do que a mensagem enviada pela organização aos seus vários públicos-alvo: é um processo de dois sentidos, já que além de criar e transmitir a mensagem da organização, recebe as informações do ambiente externo da própria organização (Fisher, 2003).

A comunicação organizacional é assim um elemento que atravessa todas as acções da empresa ou organização e que configura, de forma duradoura, a construção da sua cultura e identidade; cuja função é promover a coesão interna em torno dos valores e da missão

da empresa, aumentar a visibilidade pública da organização e divulgar de seus produtos e serviços e que articula e integra as várias linguagens que compõem a comunicação de uma organização - publicidade, assessoria de imprensa, relações públicas, etc. -, que devem estar harmonizadas de forma a estabelecer uma linguagem única da organização, o que permite uma comunicação eficaz (Oliveira, 2004).

A comunicação organizacional contribui, deste modo, para a construção da imagem da organização, ou seja:

**“(...) a forma como as outras pessoas vêem alguma coisa, alguma pessoa, ou alguma organização. Essa imagem é formada por todas informações que são obtidas do objecto, por exemplo: visual, discurso e acção. Essa imagem não é tangível, ela é diferente de pessoa para pessoa. Com essa diferenciação a imagem pode ser interpretada como visual ou conceitual” (Decker e Michel, 2006, p.3).**

O trabalho institucional tem como objectivo criar uma “personalidade” para a organização que seja identificável pela opinião pública. É um trabalho a longo prazo, que exige a criação de bases sólidas e onde se deve investir no nome e no símbolo da organização, utilizando-se sempre que possível na correspondência, em publicações, instalações, anúncios, entre outros (Kunsch, 1986).

Todas as técnicas e estratégias de comunicação utilizadas pelas organizações têm como principal propósito construir uma boa imagem organizacional, para que a organização seja legitimada pela sociedade (Decker e Michel, 2006). Uma má imagem pode acabar com a organização. E este é só um dos desafios que as organizações enfrentam nesta era da globalização, em que todos têm acesso à informação.

Com a sociedade a ser inundada por marcas e produtos, é pela comunicação que a organização se distingue das demais. A globalização acarreta também outros desafios como as constantes mudanças económicas, tecnológicas e sociais, face às quais a organização tem que ser ágil a adaptar-se, bem como a responder aos desafios do mercado (Matos, 2004).

É fundamental para a sobrevivência de uma organização estar mais próxima dos clientes. E como é que o conseguem? Através da comunicação organizacional. A falta de informação gera boatos e a distorção da informação, o que compromete a imagem pública da empresa. Tal como a falta de comunicação leva o ser humano ao isolamento e à alienação, para as organizações ela representa a perda de competitividade, de produtividade e de qualidade. As organizações sentiram, assim, a necessidade de criar instrumentos que possam garantir uma comunicação mais eficiente, que as aproxime dos seus públicos-alvo. A estratégia de comunicação tornou-se de grande valor neste processo (Matos, 2004).

Deste modo, a comunicação organizacional assume um papel fundamental na vida das empresas, sendo necessário encará-la como uma ferramenta de gestão. A comunicação organizacional é tão importante quanto o departamento financeiro ou de recursos humanos (Pessoa, 2003).

**“A comunicação organizacional deve constituir-se num sector estratégico, agregando valores e facilitando os processos interactivos, por meio das Relações Públicas, da organização com os seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral” (Margarida Kunsch cit. in Scroferneker, 2003).**

Em termos simples, a estratégia é a identidade da empresa (Fisher, 2003). Kenneth R. Andrews define a estratégia como sendo

**“(...) o padrão de decisão... [numa organização] que determina e revela os seus objectivos, propósitos e metas, cria as principais directrizes e planos para atingir essas metas e define... [as actividades da organização] a concretizar, o tipo de organização económica e humana que pretende ser e a natureza das contribuições económicas e não económicas que pretende fornecer aos seus accionistas, colaboradores, clientes e comunidade” (Kenneth R. Andrews cit. in Fisher, 2003, p. 134).**

Segundo Flávia Vieira, a gestão estratégica é

**“(...) o desenvolvimento, operacionalização e implementação de planos, acções, tácticas, regras, padrões, posicionamentos e perspectivas, ou seja, caminhos seguidos pelo pequeno empresário no planeamento, criação, programação, implantação, organização, comando, coordenação e controle da empresa” (Vieira, 2002, p. 25).**

A estratégia empresarial consiste, assim, na definição das opções seguidas pela empresa para competir nos seus mercados, aproveitando as oportunidades e ultrapassando as ameaças (Teixeira, 1998).

Existe uma ligação estreita entre a estratégia e a comunicação que é transmitida pela organização. A realização da estratégia inclui gerir a comunicação externa da organização, uma função que é fundamental, porque a comunicação pública pode ser um dos elementos centrais da estratégia da organização; uma organização pode usar a comunicação externa para responder a uma oportunidade específica ou a um ameaça e a comunicação externa fornece um rosto e uma voz à organização (Fisher, 2003).

Toda a actividade empresarial envolve o fornecimento e a venda de algum produto ou a prestação de um serviço para um determinado grupo de clientes. A comunicação passou a fazer parte do próprio negócio, agregando valores a produtos e serviços. A vantagem competitiva de uma empresa está ligada directamente à estratégia de comunicação com os seus públicos (Matos, 2004).

Todo o potencial da comunicação organizacional só se revela quando efectivamente a utilizamos de forma estratégica e não apenas instrumental (Oliveira 2005). A comunicação deve ser encarada como instrumento de inteligência empresarial. No entanto, mais do que investir em vendas ou em grandes eventos mediáticos, as organizações precisam de entender que a imagem organizacional é mais do que isso, que é o bem mais importante e que não basta aparecer, há que aparecer bem (Souza e Fossá, 2006).

Actualmente, o papel da comunicação é servir de suporte para um modelo de gestão bem estruturado e com capacidade de levar a empresa a enfrentar desafios cada vez mais competitivos de uma sociedade que se torna mais exigente em qualidade e direitos (Cardoso, 2006).

À semelhança de outras organizações, também as associações empresariais se preocupam com a comunicação organizacional e apostam nela para divulgar os seus serviços de modo a angariar mais associados entre os empresários.

Conforme estabelecido no artigo 508º do Decreto-Lei 197/2003, de 26 de Agosto, entende-se por associações de empregadores a "(...) *organização permanente de pessoas, singulares ou colectivas, de direito privado, titulares de uma empresa, que tenham, habitualmente, trabalhadores ao seu serviço*".

A denominação das associações deve identificar o âmbito subjectivo, objectivo e geográfico da associação, por exemplo: Associação Empresarial de Oliveira de Azeméis; Associação Comercial do Cadaval, Associação Industrial de Aveiro, Associação Comercial e Industrial de Arcos de Valdevez e Ponte da Barca.

## 2. METODOLOGIAS DE INVESTIGAÇÃO

Com este trabalho pretendemos perceber a forma como a comunicação organizacional é encarada e tratada nas associações empresariais, nomeadamente através da compreensão das características da comunicação organizacional presente nas páginas da Internet das associações empresariais.

### 2.1. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E OBJECTO DE ESTUDO

Para concretizarmos o estudo, definimos questões de investigação para:

- Quais os elementos identificativos da associação que estão presentes na *homepage*?
- Que espaço é reservado à apresentação da associação?
- Que informações são veiculadas na *homepage* da associação?

O objecto de estudo deste artigo são as associações empresariais com a denominação de empresarial, comercial e/ou industrial existentes em Portugal.

A página da Internet é um meio importante para a divulgação de uma associação e incorpora, na maioria das vezes, a sua identidade e imagem. Das 124 associações, 75 dispõem de um sítio *on-line* onde divulgam os seus serviços e transmitem informação aos seus associados e público em geral.

### 2.2. DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

Foi utilizada uma amostra de conveniência como campo de análise. A amostra teve as seguintes características:

- Quatro associações de cada região do país: Norte, Centro e Sul, independentemente de ser do litoral ou do interior;
- Deste grupo de quatro uma terá a designação de associação empresarial, outra associação comercial e industrial, outra associação comercial e, finalmente, a última, associação industrial. Com esta característica pretendemos abranger as quatro possíveis designações que uma associação empresarial pode ter.



Apesar de número de amostra ser reduzido consideramos que pode ser representativo do universo das 75 associações, pois irá permitir-nos estudar associações das diferentes regiões do país e com as diferentes designações.

As associações analisadas foram:

- Norte
  1. Associação Empresarial de Paços de Ferreira – [www.aepf.pt](http://www.aepf.pt);
  2. Associação Industrial do Minho – [www.aiminho.pt](http://www.aiminho.pt);
  3. Associação Comercial e Industrial de Macedo de Cavaleiros – [www.acimc.pt](http://www.acimc.pt);
  4. Associação Comercial do Porto – [www.cciporto.com](http://www.cciporto.com).
  
- Centro
  5. Associação Empresarial do Cadaval – [www.aecadaval.pt](http://www.aecadaval.pt);
  6. Associação Comercial e Industrial de Leiria, Batalha e Porto de Mós – [www.acilis.pt](http://www.acilis.pt);
  7. Associação Comercial de Águeda – [www.acoag.critec.pt](http://www.acoag.critec.pt);
  8. Associação Industrial do Distrito de Aveiro – [www.aida.pt](http://www.aida.pt).
  
- Sul
  9. Associação Empresarial do Algarve – [www.nera.pt](http://www.nera.pt);
  10. Associação Comercial e Industrial dos Municípios de Tomar, Ferreira do Zêzere e Vila Nova da Barquinha – [www.acitofeba.pt](http://www.acitofeba.pt);
  11. Associação Comercial do Distrito de Évora – [www.acde.pt](http://www.acde.pt).

Não foi encontrada nenhuma associação com a denominação de associação industrial na região sul, não tendo assim sido analisada nenhuma.

A metodologia utilizada foi a análise de conteúdo, já que esta metodologia

**“(…) incide sobre mensagens tão variadas como obras literárias, artigos de jornais, documentos oficiais, programas audiovisuais, declarações políticas, actas de reuniões ou relatórios de entrevistas pouco directivas” ( Quivy e Campenhoudt, 1992, pág. 124).**

A análise de conteúdo é o método adequado para: *“O exame da lógica de funcionamento das organizações, graças aos documentos que elas produzem” [e para a] análise dos processos de difusão e de socialização (manuais escolares, publicidade)”* (Quivy, e Campenhoudt 1992, p.227).

A análise de conteúdo é a metodologia que melhor se adequa para analisar as páginas da Internet e assim compreender quais as características da comunicação organizacional aí presentes.

Elaborámos uma grelha a partir da qual foram analisados os sites das associações:

Grelha de Análise	
Elementos Identificativos da Associação presentes na homepage:	
Logotipo	11
Identificação por extenso	11
Contactos	0
Fotografias das instalações	3
Que tipo de links existem na homepage:	
Apresentação da Associação	10
Objectivos	4
Historial	3
Órgãos Sociais	4
Serviços	9
Publicações	8
Contactos	11
A homepage tem alguma descrição da Associação	
Sim	1
Não	10
A homepage tem notícias	
Sim	10
Não	1
A homepage tem notícias da Associação	
Sim	9
Não	2
O site está actualizado	
Sim	9
Não	2

### 3. RESULTADOS

Verificámos que todas as associações têm presente na *homepage* dos seus *sites* o logótipo e a denominação por extenso. Das onze associações analisadas, só três apresentam fotografias das suas instalações na primeira página. Nenhuma disponibiliza os contactos na homepage.

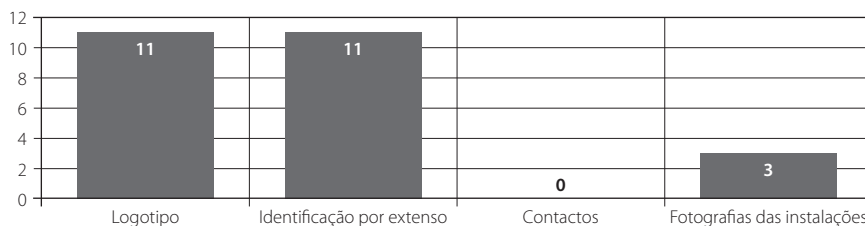


Gráfico 1. Elementos identificativos da associação presentes na homepage

Estes dados demonstram que as associações empresariais atribuem muita importância à presença na sua *homepage* dos seus elementos identificativos, nomeadamente o logótipo e a denominação por extenso, já que são estes elementos que levam a que a associação seja reconhecida pelos possíveis associados.

No que respeita aos *links* presentes na primeira página, dez disponibilizam uma ligação para a apresentação da associação, tendo só uma associação, a Associação Comercial do Distrito de Évora, a apresentação na *homepage*. Os *links* mais disponibilizados são para os contactos, para os serviços das associações e para as publicações das mesmas.

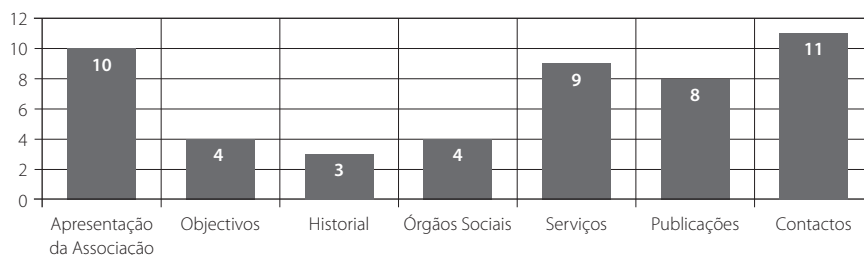


Gráfico 2. Links existentes na *homepage*

Existe a preocupação em disponibilizar links para a apresentação das associações, bem como para os seus serviços e para as suas publicações, já que são elementos fundamentais para dar a conhecer as actividades das associações.

Só uma associação, a Associação Comercial do Distrito de Évora, tem disponível na *homepage* a apresentação da associação. No entanto, todas as associações, conforme se pode verificar no gráfico 2, disponibilizam *links* para a sua apresentação, o que revela uma preocupação com este aspecto importante para a divulgação da associação.

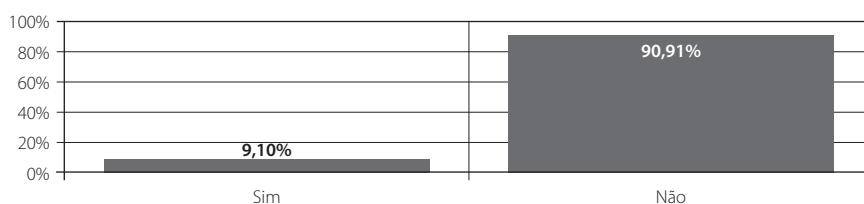


Gráfico 3. Apresentação da associação na *homepage*

Relativamente à presença de notícias na *homepage*, só uma associação é que não apresenta qualquer tipo de notícias na primeira página – Associação Comercial do Porto. A maioria, 81,8%, tem na *homepage* notícias sobre a própria associação e as suas actividades.

Estes dados indicam uma preocupação em criar um canal de informação quer para os associados quer para o público em geral sobre as actividades das associações. A página da Internet é utilizada como meio de comunicação social e não só como meio de comunicação empresarial.

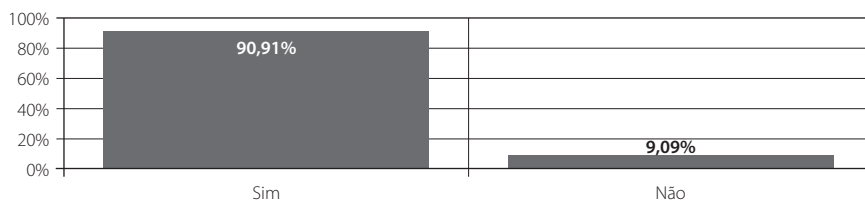


Gráfico 4. Homepage da associação com notícias

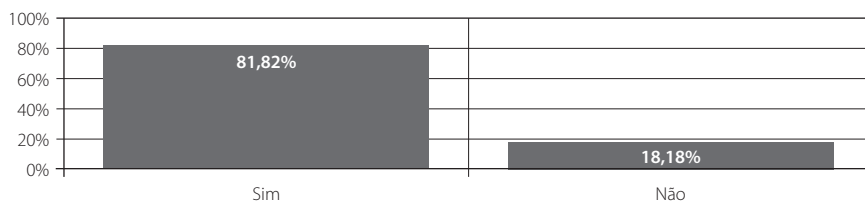


Gráfico 5. Homepage com notícias da associação

#### 4. CRÍTICAS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As principais limitações deste estudo prendem-se com a dimensão da amostra. Dado que do universo de 124 associações empresariais que existem em Portugal, só 75 disponibilizam uma página da Internet, poderíamos ter estudado esses sites. Contudo, por condicionantes de tempo, tal não foi possível, tendo sido definida uma amostra.

Neste estudo, poderíamos também ter analisado o espaço que ocupam nos sites as características da comunicação organizacional como o logótipo, a apresentação da associação, etc., bem como a relevância e o posicionamento dessas mesmas características.

A complementar este estudo poderá ser efectuado uma investigação sobre quais os outros suportes utilizados como meio de comunicação organizacional por parte dos responsáveis das associações.

#### 5. INTERESSE DO ESTUDO

Em Portugal, não existe nenhum estudo relacionado com o tema. Desta forma, este estudo adquire especial interesse quer para profissionais quer para académicos, pois vem colmatar esta lacuna. Para os primeiros, podem retirar deste estudo sugestões de melhoria para os instrumentos de comunicação. Já para a comunidade científica, pode fornecer indicações para reflexões futuras quer sobre o tema da comunicação organizacional por si só, quer sobre o tema da comunicação nas associações empresariais.

## CONCLUSÃO

Através dos dados recolhidos, podemos concluir que estão presentes duas categorias da comunicação organizacional nas páginas da Internet das associações:

- a comunicação externa, através dos elementos da identidade visual das associações – logótipo –, através de *links* para a apresentação das associações, para os contactos, para os serviços e para as suas publicações;
- a assessoria de imprensa, através da publicação de notícias.

Os objectivos da comunicação organizacional passam por dar a conhecer a instituição aos seus públicos, fornecer informações controladas sobre si, divulgar os seus serviços e produtos. Todos estes objectivos são cumpridos nos sítios *on-line* das associações. As associações utilizam os seus *sites* como meio de comunicação organizacional, já que disponibilizam todo o conjunto de elementos identificativos para se darem a conhecer, para divulgarem os seus serviços com o intuito de se diferenciarem de outras organizações e angariarem mais associados.

É através da comunicação organizacional que uma instituição constrói a sua cultura e a sua identidade e é através dos meios de comunicação organizacional que as transmite. Com os dados recolhidos, podemos concluir que as páginas de Internet das associações servem de veículo de transmissão das suas culturas e identidades, já que as informações veiculadas (apresentação, publicações, etc.) são reveladores da cultura e da identidade corporativa das associações.

A comunicação organizacional é uma realidade nas associações empresariais.

## BIBLIOGRAFIA

### Livros:

- FISHER, D. (1993). *Communication in Organizations*. Minneapolis, West Publishing Company.
- GOLDHABER, G. (1990). *Organizational Communication*. Nova Iorque, Wm C. Brown Publishers.
- GRUNIG, J. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Nova Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- KUNSCH, M. (1986). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo, Summus Editorial.
- MATOS, G. (2004). *Comunicação sem Complicação*. São Paulo, Elsevier Editora.
- QUIVY, R. e Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa, Gradiva.
- TEIXEIRA, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Alfragide, McGraw-Hill Portugal.

### Artigos:

- CARDOSO, O. O. (2006). Comunicação Empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, 40 (6), pp. 23-44.
- SCROFNERKER, C. M. A. (2003). Perspectivas Teóricas da Comunicação Organizacional. *Boletín Comunicación*, 11.

**SOUZA, L. e Fossá, M.** (2006). Comunicando com Relações Públicas – uma proposta de comunicação estratégica para o fortalecimento do comprometimento organizacional. *UNI-revista*, Vol. 1, nº 3.

**Documentos na Internet:**

**OLIVEIRA, T.M.** (2004). Apostar em comunicação é estratégico? [Em linha]. Disponível em <http://www.comtexto.com.br/convicomartigotagogomainieri.htm>. [Consultado em 04/11/2007]

**VIEIRA, F.** (2002). Procedimentos para uma gestão estratégica voltada para ambientes de empresas de pequeno porte [Em linha]. Disponível em <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/3817.pdf> [Consultado em 20 de Novembro de 2007]

**Publicações em revistas da Internet:**

**DECKER, C. B. e Michel M.** (2006). A imagem nas organizações públicas: uma questão de política, poder, cultura e comunicação – Estudo de caso INSS em Pelotas [Em linha]. Disponível em <http://bocc.ubi.pt/pag/decker-cleiton-michel-margaret-imagem-nas-organizacoes.pdf> [Consultado em 29/10/2007]

**PESSOA, S.** (2003). Comunicação Empresarial, uma ferramenta estratégica [Em linha]. Disponível em <http://bocc.ubi.pt/pag/pessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica.pdf> [Consultado em 29/10/2007]

**Legislação:**

Decreto-Lei n.º 197/2003, de 27 de Agosto