

Comunicação organizacional e sustentabilidade: convergência e perfil profissional

PEDRO ULSEN & MARGARIDA MARIA KROHLING KUNSCH

pedroulsen@usp.br; mkkunsch@usp.br
Universidade de São Paulo (ECA-USP)

Resumo

Além das importantes pesquisas realizadas sobre teorias e práticas da Comunicação Organizacional, análises recentes demonstram que a sustentabilidade é uma tendência estabelecida na sociedade contemporânea. Nas organizações, tal contexto inspira novos desafios e, do gestor de comunicação, é exigido um perfil mais amplo diante do cenário complexo e pós-moderno. O contexto e as pesquisas demonstram que este profissional é adequado, pelas habilidades e conhecimentos adquiridos na formação universitária, para empreender, dialogar, divulgar, planejar, gerir, mensurar, pesquisar, produzir materiais e desenvolver os canais de comunicação de uma organização para promover a sustentabilidade em benefício da sociedade. Propõe-se delinear o perfil do gestor de comunicação e compreender este perfil a partir de dez elementos. Do ponto de vista metodológico, além da revisão bibliográfica, um estudo exploratório das matrizes curriculares dos cursos de Relações Públicas das instituições de ensino superior do Estado de São Paulo (Brasil) foi desenvolvido. Para qualificar a análise, um roteiro com seis questões objetivas foi enviado aos coordenadores dos cursos. Finalmente, cinco entrevistas foram realizadas com gestores e diretores de comunicação e sustentabilidade.

Palavras-Chave: Comunicação organizacional; sustentabilidade; perfil profissional; gestão da comunicação

INTRODUÇÃO

A pesquisa a seguir foi desenvolvida com a proposta de compreender a convergência entre Comunicação Organizacional e Sustentabilidade para delinear o perfil do gestor responsável por estas áreas. A proposta é parte da dissertação de mestrado defendida pelo autor sob orientação da autora na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). A delimitação do problema indicava dúvidas sobre este perfil.

O problema de pesquisa foi a necessidade de avaliar a formação e o perfil do gestor de comunicação diante da necessidade de desenvolvimento da sustentabilidade nas organizações. Nas últimas décadas, a Comunicação Organizacional evoluiu em termos de pesquisas e atuação profissional. As discussões sobre sustentabilidade também estão mais presentes na sociedade e nas organizações. A convergência entre estes campos será analisada partir de três bases: comunicação da sustentabilidade, comunicação para sustentabilidade, sustentabilidade da comunicação.

A justificativa decorre da necessidade de atender aos apelos do desenvolvimento da sustentabilidade que a sociedade transfere às organizações e diante da capacidade estratégica dos comunicadores nesta proposta. O objetivo é identificar

que perfil profissional o gestor de comunicação pode ter para contribuir para o desenvolvimento da sustentabilidade nas organizações e analisar a formação recebida pelos egressos dos cursos de Comunicação Social.

Nos procedimentos metodológicos, além da revisão bibliográfica, foi realizado um estudo exploratório das matrizes curriculares dos cursos de Relações Públicas das instituições de ensino superior do Estado de São Paulo. Para qualificar a análise, seis questões objetivas foram enviadas aos coordenadores. Ainda na metodologia, entrevistas em profundidade foram realizadas com gestores e diretores de comunicação e sustentabilidade.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Quando a Comunicação Organizacional é abordada, com destaque para sua vertente estratégica, não se deve esquecer que nem sempre foi assim. O percurso foi extenso e ocorreu graças à determinação de muitos pesquisadores e profissionais. Pode-se dizer que existe uma pluralidade conceitual, o que ocorre pelas diferentes vertentes assumidas pela área.

A visão integrada apresentada por Kunsch (2003) é a de compreender a participação da comunicação na gestão estratégica, no desenvolvimento econômico, social e ambiental das organizações. A proposta é que ações comunicativas sejam utilizadas em todos os níveis para incentivar o diálogo, a participação e a interatividade.

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência de diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional (Kunsch, 2003: 150).

Do ponto de vista das dimensões, a proposta é seguir a produção da mesma autora, que sistematiza de modo didático três dimensões: instrumental, estratégica e humana.

SUSTENTABILIDADE

Conceito tão complexo quanto contemporâneo, a sustentabilidade é uma tendência em diferentes setores. Uma premissa inicial indica a pluralidade de conceitos existentes. Nunca se falou tanto sobre este tema e nunca isso foi tão diverso. A apropriação de definições ocorre na maioria dos casos aleatoriamente. A segunda premissa está associada com diferentes interfaces da sustentabilidade. O foco é analisar a convergência entre comunicação organizacional e sustentabilidade, e o contexto demonstra que a sustentabilidade carrega associações com outras áreas, como agricultura, pecuária, engenharia, arquitetura, biologia, administração, entre outras, e, também com a comunicação.

A proposta é enumerar pesquisadores que se destacam na formulação conceitual, para que os significados mais evoluídos do termo sejam vistos como referência na área. John Elkington (2001) é o criador da expressão amplamente aceita:

(...) o desenvolvimento sustentável envolve a busca simultânea da prosperidade econômica, da qualidade ambiental e da igualdade social. As empresas que buscam a sustentabilidade precisam empenhar-se não somente na direção de uma única linha de resultados, a financeira, mas sim na linha dos três pilares (Elkington, 2001: 429).

Outro autor importante é Ignacy Sachs, também conhecido como ecoeconomista por contra da concepção de desenvolvimento como uma combinação de crescimento econômico, aumento igualitário do bem-estar social e preservação ambiental. É um dos teóricos mais densos sobre o assunto, pois extrapola as definições comuns. Para ele é necessário um debate para que haja outro paradigma de desenvolvimento, baseado na convergência entre economia, ecologia, antropologia cultural e ciência política. Outro personagem de destaque é o economista Enrique Leff, que defende um desenvolvimento alternativo que melhore a utilização dos recursos naturais. O objetivo não é homogeneizar modelos produtivos, mas sugerir uma adaptação a outro paradigma de consumo.

Um autor brasileiro importante é Fernando Almeida, ex-presidente do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável. Para soluções viáveis, o autor trata da “responsabilidade no mundo tripolar”. Segundo sua visão, a formulação de políticas deve envolver os três atores principais da sociedade (governo, empresas e sociedade civil).

Enfim, a sustentabilidade alcançou um espaço de destaque no século XXI, e estabelece interfaces com diferentes setores e organizações, sejam públicas, privadas ou mistas. Rever modelos de produção encontra respaldo diante dos impactos que as organizações causam.

PONTOS DE CONVERGÊNCIA

A convergência entre comunicação e sustentabilidade, sobretudo em ambientes organizacionais, tem sido cada vez mais debatida. O grande desafio que se apresenta é a clara conceituação do tema proposto e a prática do discurso. Uma boa sistematização foi produzida pelo Guia do Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável: (1) comunicação da sustentabilidade; (2) comunicação para a sustentabilidade; (3) sustentabilidade da comunicação.

Nas organizações, as ações são mais desenvolvidas quando planejadas. O gestor de comunicação é estratégico nesse desafio, tendo a favor a capacidade de estabelecer conexões entre todas as áreas da organização. A comunicação para a sustentabilidade (instância mais transformadora) requer uma sintonia aguçada e tem a oportunidade de oferecer às gerações futuras o desenvolvimento da sustentabilidade como um valor.

PERFIL DO GESTOR

A partir das discussões realizadas, o perfil sugerido do gestor de comunicação pode ser observado a seguir.

comunicação, seu poder e as perspectivas de expansão. A autora encerra o texto defendendo uma formação integrada.

O perfil desejado do formando em comunicação social hoje envolve uma carga de formação geral humanística e técnico-profissional que o capacite a ser um agente comprometido com as transformações sociais, não um mero técnico-profissional, preocupado apenas com o “fazer” e o “como-fazer” (Kunsch, 2007: 100).

TENDÊNCIAS CONTEMPORÂNEAS

Interpretar o contexto contemporâneo é necessário para compreender o apelo dos conceitos apresentados até o momento. Em “Condição Pós-Moderna”, David Harvey (2010) aborda o processo histórico de evolução da modernidade para a pós-modernidade e suas mudanças culturais, políticas e econômicas. Para ele há uma relação entre a ascensão de formas culturais pós-modernas, a emergência de modos mais flexíveis de acumulação do capital e um novo ciclo de compreensão do tempo-espaço, somadas às redes tão diversas e complexas de interação social. É um contexto de reestruturação do mercado de trabalho, com subcontratação, flexibilização, rotatividade e incertezas.

Castells (2003) defende que a Internet reitera e amplia a flexibilidade da comunicação e altera o relacionamento com investidores, fornecedores, compradores, produção e funcionários, e é decisiva para a produtividade e a competitividade. É um recurso de alta capacidade, velocidade e interatividade. Não é sem razão que a proposição de um artigo de comunicação e sustentabilidade deve compreender este percurso. O mercado apresenta interdependência jamais vista, com negociações mais rápidas e competitivas.

TENDÊNCIAS PROFISSIONAIS

Nas tendências profissionais vale destacar o atual momento de instabilidade. Nas organizações ocorre uma migração do padrão de previsibilidade para um modelo de instabilidade. Uma habilidade muito exigida passa a ser a flexibilidade nos relacionamentos. O contexto mais amplo é o da pós-modernidade, e há outros fatores que influenciam as tendências, como a globalização, a sustentabilidade e a busca por mais bem-estar pessoal.

Uma visão complementar a esta é apresentada em artigo de Kunsch (2007). Ao abordar as perspectivas associadas ao mercado, a pesquisadora comenta que o desenvolvimento da comunicação organizacional é uma realidade no Brasil e que as possibilidades são inúmeras. O texto trata do crescimento do mercado de produções editoriais especializadas e traz novos desafios aos profissionais.

Novas frentes de atuação podem ser vislumbradas como grandes possibilidades no mercado profissional. Está ocorrendo hoje uma grande valorização da comunicação interna das organizações. Além disso, o profissional deverá ter capacidade de interagir com as outras áreas da comunicação. Nesse segmento aumentaram muito as possibilidades de atuação tanto de jornalistas quanto de relações-públicas (Kunsch, 2007: 90).

ATRIBUIÇÕES

É chegado o momento de elencar de modo mais sistematizado o próprio perfil do gestor de comunicação com base nas pesquisas realizadas. Considerando a organização como um sistema de interação constante, a proposta é a de uma comunicação mais transparente e participativa. José Eustáquio Oliveira de Souza, em “O gerente comunicador” (2010), indica vinte atribuições para o líder em sustentabilidade, sendo dez intrinsecamente relacionadas com a comunicação. Segundo ele o gestor de comunicação tem todas as condições de ser protagonista. Após a realização da pesquisa apresentada, as atribuições propostas são: formulação estratégica, elaboração de um plano de comunicação, mapeamento de públicos, seleção de canais de comunicação, construção de narrativas e gestão do conhecimento.

COMPETÊNCIAS

Tratando das competências do gestor de comunicação, há algumas situações sugeridas, associadas a uma visão prática, que exige do profissional o senso de organização para obter soluções exequíveis. Muitas vezes essa capacidade está associada com a agilidade para tomar decisões, posicionamento que exige ideias bem definidas e necessidade de criação de canais. Entende-se como competências: ampliar diálogo e motivação, gerar e mensurar resultados, liderar equipe, lidar com tempo, lidar com recursos financeiros e gerenciar crises.

HABILIDADES

Para tratar das habilidades, é oportuno introduzir o tema, resgatando a conceituação feita por Beth Saad e Hamilton Corrêa em publicação dos anais do V Congresso Iberoamericano de Jornalistas na Internet. O estudo era sobre a relação entre ofertas acadêmicas e transformações das Tecnologias de Informação e Comunicação sobre cursos de jornalismo. Além das matrizes curriculares, o estudo observou a composição de habilidades (H), competências (C) e atitude (A). Ricardo Voltolini (2011), a partir do relato que colheu com empresários que considera líderes em sustentabilidade, produziu uma seleção de 15 habilidades comuns. Destaca-se que tais habilidades não estão especificamente associadas com a atuação do gestor de comunicação, mas servem como parâmetro norteador. Para esta pesquisa são habilidades de destaque: lidar com novas mídias, conviver com o contraditório e a incerteza, lidar com expectativas dos públicos, criar redes de relacionamento e colocar-se no lugar do outro.

PERSPECTIVA DE ATUAÇÃO

Perspectiva de atuação significa refletir sobre a projeção do comunicador sobre sua atuação. Pensar, planejar e executar em perspectiva é uma tarefa complexa e mais ampla do que a execução de tarefas. Visão sobre a área, forma de ação, método utilizado e rotina de trabalho são os elementos que compõem a perspectiva

de atuação, o que deve ser dinâmico e constante. São perspectivas propostas por este artigo: visão sistêmica, ação transdisciplinar, equilíbrio, inovação, criatividade, empreendedorismo e flexibilidade.

VALORES

O comunicador também é um ser humano, e faz a mediação da organização com os públicos, também constituídos por seres humanos. Todos os envolvidos têm valores, princípios, expectativas e preferências por canais de comunicação. Como a proposta é sugerir um perfil, não é possível desconsiderar o aspecto humano, que fundamenta a atuação dos profissionais na organização. Um dos elementos mais essenciais dos seres humanos são os valores, e na prática são os princípios e as convicções morais que dão significado à conduta pessoal. Os valores muitas vezes guiam um profissional, e aquele que atua pelo desenvolvimento da sustentabilidade deve ter alguns próprios, como ética, integridade, fraternidade, resiliência e a própria sustentabilidade.

POSICIONAMENTO

Na comunicação organizacional o posicionamento compreende uma envergadura de atuação elástica, ampla e flexível. Na sustentabilidade, são três pontos de convergência: comunicação da sustentabilidade, comunicação para sustentabilidade e sustentabilidade da comunicação. É necessária uma visão efetiva do que fazer e uma visão crítica que estimule novas ações. A visão crítica é impactante. Pode ser mais efetiva quando acompanhada de uma compreensão do contexto e de uma ação propositiva.

Do ponto de vista das organizações, um aspecto notável é a resignificação do conceito de relacionamento. A hierarquia segue existindo e não deixará de constituir a essência organizacional, mas novos modelos de liderança estão sendo experimentados, sobretudo pelas organizações criadas mais recentemente.

Finalmente, as novas mídias representam uma guinada na tecnologia ocorrida dentro da revolução da mobilidade com celulares e computadores pessoais. O que se observa, por parte da maioria das organizações, é uma atuação direcionada para divulgação de notícias. Propõe-se que as chamadas “redes sociais” tenham um uso constituído a partir de cinco abordagens: divulgação, interação, relacionamento, monitoramento e posicionamento.

DESAFIOS

Os desafios sintonizam-se com a perspectiva desenhada nesta discussão e demonstram que, se houve um avanço nas pesquisas e na atuação do gestor de comunicação, novos desafios se colocam a uma área que tem demonstrado ser estratégica. Por isso mesmo os desafios merecem destaque e, na medida em que forem superados – dependendo do talento dos pesquisadores e dos profissionais – tornam

a comunicação organizacional mais refinada e precisa. São cinco os desafios indicados a seguir: mensurar, customizar, profissionalizar, humanizar e transformar.

FORMAÇÃO

Para saber se o ensino superior capacita os egressos dos cursos de comunicação para trabalharem com a sustentabilidade, foram produzidos dois estudos exploratórios. O primeiro foi realizado com 28 instituições de ensino do Estado de São Paulo que oferecem o curso de Relações Públicas. O levantamento foi feito a partir de uma consulta ao Guia do Estudante da Editora Abril. O objetivo foi compreender se as instituições e seus cursos ofereciam disciplinas associadas com a sustentabilidade. Das 28 instituições analisadas, 17 oferecem pelo menos uma disciplina que trata explicitamente de sustentabilidade ou de responsabilidade social corporativa. Cada instituição dá um nome diferente para a disciplina, o que dificultou, mas não impediu, a consolidação do conteúdo. Percentualmente, 60,7% oferecem pelo menos uma disciplina de sustentabilidade e 39,3% não.

Algumas instituições oferecem disciplinas correlatas, mas não tornam essa discussão explícita. Neste recorte o número é de 8 de um total de 28 instituições. Dessas 8, porém, 3 também foram contabilizadas na primeira amostragem por oferecer também alguma disciplina de sustentabilidade, o que significa que, das 28, são 22 as instituições que oferecem ao menos uma disciplina de sustentabilidade e/ou conteúdo correlato, (78,5% dos casos). São 6 as instituições (ou 21,4%) que não oferecem disciplina alguma de sustentabilidade nem de tema correlato.

Para acrescentar uma análise qualitativa, uma pesquisa exploratória foi realizada com coordenadores dos cursos de Relações Públicas do Estado de São Paulo. Dos 28 coordenadores contatados, foram obtidas 15 respostas (índice de 53,5%). O perfil do egresso mostrou-se variado, e a necessidade de um olhar humanístico foi apresentada como um desafio. Há cursos que primam pela formação humanística e outros que citam muito o aspecto técnico. Todos os coordenadores, com uma única exceção, acreditam que as instituições não estão preparando os alunos para trabalharem com sustentabilidade, e afirmam que estão em processo de adaptação.

Os valores indicados mostraram-se bastante variados. Uns falaram de ética, outros de responsabilidade, nenhum defendeu a própria sustentabilidade como um valor, e quatro deles indicaram conceitos correlatos, como responsabilidade social e/ou ambiental.

Os desafios demonstram a necessidade de uma formação mais sólida, a importância de adaptação e flexibilidade. Com relação à disciplina de projetos experimentais, observou-se que a sustentabilidade está entre os temas preferencialmente incentivados, mas que existe uma liberdade para os alunos desenvolverem temas de seus próprios interesses.

COMO O MERCADO VÊ O PERFIL DO GESTOR?

Além do estudo exploratório realizado nos cursos de graduação, acreditou-se ser necessário ouvir o outro lado, isto é, o mercado. Assim, cinco profissionais

foram convidados para participar (Gislaine Rossetti, Janine Saponara, Olinta Cardoso, Ricardo Voltolini e Rodolfo Guttilla), tendo como critério de seleção o destaque pelas suas respectivas atuações na gestão da comunicação das empresas em prol da sustentabilidade. Um roteiro básico foi elaborado e entrevistas em profundidade foram realizadas por serem a abordagem mais adequada para revelar o conhecimento dos profissionais selecionados.

De modo geral as questões trataram de todo o conteúdo proposto nesta pesquisa, mas estabeleceram um foco, naturalmente, (1) na convergência entre Comunicação Organizacional e Sustentabilidade (2) na formação e no perfil do gestor de comunicação diante de novas responsabilidades e exigências. Para concluir, o conteúdo foi transcrito e analisado e as entrevistas, por sua vez, alcançaram excelente resultado. O diagrama proposto foi submetido à avaliação dos profissionais, mostrou-se muito bem elaborado, e complementado apenas com alguns detalhes.

Na multiplicidade de olhares apresentada é nítido o conhecimento prático e a compreensão da importância das pesquisas científicas sobre o tema por parte dos entrevistados. Além disso, a convergência entre as opiniões foi nítida de modo que as respostas de todos os profissionais tornaram-se complementares entre si na medida em que demonstraram sintonia com esta pesquisa no que se refere a ideias, propostas e valores.

CONCLUSÕES

Retomando a delimitação do problema, percebe-se que existe um perfil mais preparado para esta atuação. Do ponto de vista das questões de pesquisa, 60,7% das instituições de ensino superior analisadas oferecem sim uma disciplina direcionada à discussão da sustentabilidade. Nas instituições que oferecem conteúdo correlato, a porcentagem é de 78,5%.

A sistematização do CEBDS (comunicação da sustentabilidade, comunicação para sustentabilidade e sustentabilidade da comunicação) demonstrou-se efetiva e, a partir disto, referências complementares foram adicionadas. A comunicação pode ser protagonista e está preparada. Há de se ressaltar, no entanto, que a comunicação deve, para tanto, ser estratégica e participar das tomadas de decisão para que promova a sustentabilidade.

Identificou-se que o gestor de comunicação é essencial, pois é ele quem lida com as narrativas, produz os materiais de comunicação e os oferece de modo customizado para os públicos envolvidos.

Assim, a ideia é que o perfil do gestor de comunicação contemple: a formação deste profissional, passe pela compreensão das tendências contemporâneas e de mercado, para ter então uma definição clara e objetiva das atribuições que ele tem, a compreensão das competências que ele deve ter, passando pelas habilidades, a perspectiva de atuação, os valores, a compreensão do posicionamento, e os desafios.

Considera-se que a sustentabilidade é uma tendência contemporânea capaz de congrega expectativas de diversos grupos e tem a seu favor o fato de ser inclusiva.

A sustentabilidade é um conceito, ou mesmo um valor complexo, com várias definições, conforme indicado, mas que congrega as expectativas de grupos associados ao desenvolvimento da questão ambiental, que também contempla as questões sociais.

Fazer as pessoas acreditarem que devem preservar e se dedicarem ao desenvolvimento social e ambiental é tarefa complexa e somente possível se integrada a iniciativas planejadas de médio e longo prazo. Nas organizações, as práticas sustentáveis, amplamente relacionadas com a atuação e o perfil do gestor de comunicação, tendem a levar aos seus públicos tais conceitos e despertar neles a disposição de estabelecer um pensamento semelhante.

Muitos resultados podem ser conseguidos se a discussão estiver fundamentada em um trabalho responsável de comunicação, o que significa na prática a elaboração de materiais com conteúdo preciso e muito bem fundamentado a respeito da sustentabilidade, formatados por sua vez em produtos acessíveis aos públicos, desenhados em uma linguagem própria que gerem significado aos públicos envolvidos.

A difusão da sustentabilidade potencializa-se e gera resultados quando integrada e projetada de forma estratégica em um trabalho de comunicação. Isso pressupõe um gestor competente e ciente do seu próprio perfil e dos resultados que pode gerar. Espera-se que esta proposta seja efetiva nesse sentido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, F. (2007). *Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Barros, A. & Duarte, J. (orgs) (2006). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. (2ª ed). São Paulo: Atlas.
- Elkington, J. (2001). *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron.
- Guia de comunicação e sustentabilidade* (2010). São Paulo: Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS).
- Harvey, D. (2010). *Condição Pós-Moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. (19 ed). São Paulo: Loyola.
- Kunsch, M. M. K. (2009). *Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Kunsch, M. M. K. (2009). *Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Kunsch, M. M. K. (2007). Perspectivas e desafios para as profissões de comunicação no terceiro milênio. In M. M. K. Kunsch (org), *Ensino de comunicação: qualidade na formação acadêmico-profissional* (pp. 87-101). São Paulo: ECA-USP e Intercom.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus Editorial.
- Kunsch, M. M. K. & Oliveira, I. de L. (org) (2009). *A Comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão.

- Leff, E. (2009). *Ecologia, capital e cultura*. São Paulo: Vozes.
- Morin, E. (2006). *A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Saad CorrêA, B. & Corrêa, H. L. (2007). Considerações sobre a relação demandas profissionais e ofertas acadêmicas na formação do jornalista em tempos de mídias digitais. *Estudos em Jornalismo e Mídia* (UFSC), 2, 10-22. Disponível em <<http://journal.ufsc.br/index.php/jornalismo/article/view/2197/2784>>. Acesso em 10.12.2013.
- Sachs, I. & Freire, P. (org) (2007). *Rumos à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento*. São Paulo: Cortez.
- Schiavoni, J. L. (2007). Comunicação corporativa: profissão do futuro. In M. M. K. Kunsch (org), *Ensino de comunicação: qualidade na formação acadêmico-profissional* (pp. 113-123). São Paulo: ECA-USP e Intercom.
- Souza, J. E. O. de (2010). *O gerente comunicador: um guia prático da comunicação gerencial*. São Paulo: Aberje Editorial.
- Voltolini, R. (2011). *Conversas com líderes sustentáveis*. São Paulo: Editora Senac.
- Wolf, M. (2008). *Teorias das Comunicações de Massa*. 3. Ed. São Paulo: Martins Fontes.