

## ESTRATÉGIA, COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS

**Rudimar Baldissera<sup>1</sup>**

[rudimarbaldissera@bol.com.br](mailto:rudimarbaldissera@bol.com.br)

---

**Resumo:** As organizações já não podem ser entendidas apenas como resultados dos objetivos e ações de seus membros. Antes, deve-se atentar para os complexos jogos de relações por elas materializados e que permitem dizer que são agentes de manutenção e transformação de cultura. Assim, é imprescindível que se pense a comunicação como processo de construção e disputa de sentidos e o Relações Públicas como o estrategista que prevê e articula os recursos comunicacionais necessários para garantir a circulação de informações/significados selecionados de modo a: demarcar as diferenças, influenciar a estrutura e as regras dadas, fazer com que os públicos reconheçam o valor agregado à organização e institucionalizar (comunicar e fazer reconhecer) a empresa como referência.

---

**Palavras-chave:** estratégia/estrategista, comunicação organizacional, relações públicas.

---

### O cenário

Embora seja possível afirmar que as organizações<sup>2</sup> tenham alcançado êxito relativo no ambiente de negócios e notar um significativo avanço na maneira como estabelecem relações com os seus públicos, o que significa pontuar uma certa potencialização no fluxo comunicacional, é visível a dificuldade encontrada pelos altos escalões administrativos em tratar com a variável comunicação e, de modo especial, em procurar a assessoria de um profissional da área, no caso, um Relações Públicas.

---

<sup>1</sup> Relações Públicas (UCS), especialista em Gerenciamento de Recursos Humanos (UNISINOS), mestre em Comunicação Social – Semiótica (UNISINOS) e doutorando em comunicação pela PUCRS. Docente nos cursos de Comunicação e Turismo das Universidades: UCS e FEEVALE.

<sup>2</sup> As organizações ou empresas (os termos serão empregados, neste texto, como sinônimos) são entendidas como sistema de atividades conscientemente planejadas por duas ou mais pessoas, em regime de cooperação e visando a objetivos comuns. Não constituem unidades prontas ou acabadas, mas um organismo vivo e mutável segundo a própria evolução das sociedades. Compreendem o conjunto de pessoas (recursos humanos) que exercem suas funções numa determinada empresa (estrutura física), realizando tarefas específicas mediante o emprego de conhecimentos e técnicas.

A debilidade mais crítica parece estar no fato de que a maioria das empresas ainda está preocupada em lidar com as situações do dia-a-dia, sem ter muito claro o viés que norteia suas ações e procedimentos. Nesse sentido, o discurso<sup>3</sup> parece apontar e construir um fazer que está longe de se materializar. Significa dizer que, em grande parte das organizações, os princípios da estratégia ainda não estão sendo abordados com a seriedade e a clareza necessárias ou que o termo ‘estratégia’ serve como tapume, empregado demagogicamente para legitimar discursos escusos ou mesmo para insinuar atualização profissional. O problema dessa mistificação está no fato de a centralidade e implicações do termo serem deslocadas e cederem lugar a novas porções de conteúdo que, via de regra, nada têm a ver com estratégia. Estratégia, sob esse prisma, parece ser um conceito vazio que tende ao desgaste.

A importância de os princípios da estratégia serem abordados com critério para que o desempenho organizacional seja superior e a comunicação possa ser instituída como fluxo e, não, reduzida a um sistema de informações é evidenciada caso se pense nos novos significados assumidos pelo termo ‘globalização’<sup>4</sup> e os desdobramentos daí decorrentes – devidos, especialmente, ao rompimento das barreiras espaço-temporais – condicionados às necessidades de mudança da mentalidade da empresa em relação aos seus públicos.

### **Da estratégia à comunicação estratégica**

Para uma melhor compreensão do que vem a ser a comunicação estratégica, num primeiro momento, importa esclarecer que, por comunicação, estende-se o processo de construção e disputa de sentidos<sup>5</sup>. A questão da disputa de sentidos pode ser pensada sob a perspectiva de que os interlocutores, nas práticas comunicacionais, sempre estabelecem “relações de força”<sup>6</sup>,

---

<sup>3</sup> ALTHUSSER, Louis. *Ideologia e aparelhos ideológicos do estado*. 3. ed. Lisboa: Presença, 19--; FOUCAULT, Michel. *A arqueologia do saber*. 4 ed. Rio de Janeiro: Forence universitária, 1995; PÊCHEUX, Michel. *Semântica e discurso: uma crítica a afirmação do óbvio*. 2. ed. Campinas: Ed. da UNICAMP, 1995.

<sup>4</sup> Para Matelart, as comunicações são a causa evidente e imediata da noção de globalidade. Segundo ele, “[...] meios de comunicação e computadores criaram uma sociedade composta [por elementos extraordinariamente entrelaçados]. O paradoxo desta sociedade consiste no seguinte: em um mesmo movimento, realidade (mas também a humanidade) unifica-se e se fragmenta. ‘Enquanto a realidade imediata com a qual estamos em contato encontra-se em vias de se fragmentar, a realidade global absorve cada vez mais o indivíduo, o envolve e, eventualmente, o submerge’” (grifo do autor) (1994, p. 155).

<sup>5</sup> A discussão aprofundada do conceito de comunicação é realizada em BALDISSERA, 2000, p. 18-26.

<sup>6</sup> FOUCAULT, 1996, p. 75.

suportadas em informações e saberes que permitem a utilização de estratégias de comunicação, com o objetivo de direcionar ou manipular a individualização dos sentidos, uma vez que as estratégias comunicacionais são o modo como os emissores/receptores constroem e dispõem efeitos de sentido na cadeia de comunicação.

No entanto, deve-se atentar para o fato de que os sentidos, disponíveis na cadeia de comunicação, sempre serão construídos e disputados por sujeitos interlocutores, a partir do seu saber prévio. Esses, sob uma complexidade de operações, inventam maneiras de individualizar/apropriar as mensagens e seus respectivos usos, com base em “*modos de operação ou esquemas de ações*”<sup>7</sup> que podem não estar conformados com a ordem dada.

A essa luz, ressalta-se que os participantes devem estar “[...] *consciente ou inconscientemente, atentos aos ‘movimentos’ do adversário, para que possam, a todo o momento do processo, ajustar e/ou redefinir as estratégias comunicacionais*”, uma vez que “[...] *as regras tornam-se mais claras durante a comunicação e, mediante a interpretação da performance do interlocutor, é possível construir uma imagem e reconhecer algumas de suas intenções*”<sup>8</sup>. Nas inter-relações, os componentes ali relacionados, pela própria incapacidade de conhecer e controlar todas as suas atualizações ideológico-culturais, deixam marcas em seus discursos (linguagens), procedimentos e ações, que tendem a revelar as suas estratégias cognitivas, isto é, as intenções e competências, permitem que os traços da organização mental dos interlocutores sejam reconhecidos e as estratégias utilizadas na disputa dos sentidos, qualificadas. Assim, pode-se dizer que atentar, no sentido de estar alerta, perceber e analisar os ‘movimentos’ do outro, da outra força em relação, reflete diretamente sobre a escolha da estratégia que deve ser materializada. Informações corretas e selecionadas e o domínio das codificações dos alvos e ameaças, desvelará as fissuras, o lugar em que o novo poderá se instalar e fazer emergir todo o potencial criativo latente que, pelo valor agregado, fará desta organização a única.

---

<sup>7</sup> Certeau refere-se “[...] *a modos de produção ou esquemas de ação e não ao sujeito que é o seu autor ou veículo. Ele visa uma lógica operatória cujos modelos remontam talvez às astúcias multimilenares dos peixes disfarçados ou dos insetos camuflados, e que, em todo o caso, é ocultada por uma racionalidade hoje dominante no Ocidente*”. O autor objetiva “[...] *explicar as combinações de operações’ que compõem também (sem ser exclusivamente) uma ‘cultura’ e exumar os modelos de ação característicos dos usuários, dos quais se esconde, sob o pudico nome de consumidores, o estatuto de dominados (o que não quer dizer passivos ou dóceis). O cotidiano se inventa com mil maneiras de ‘caça não autorizada’*” (grifo do autor) (1994, p. 38).

<sup>8</sup> BALDISSERA, 2000, p. 19.

O ponto de partida para atingir uma boa estratégia é a correta, clara e precisa definição do objeto maior a ser atingido que, neste caso, é o excelente retorno do investimento a longo prazo, ou seja, ‘permitir’ que a comunicação organizacional transforme-se realmente em ‘fluxo’. Pode parecer simples, porém ainda não parece estar clara, para grande parcela das empresas, a diferença entre sistemas de informações e comunicação. Culturalmente, as organizações contentam-se com sistemas informacionais que permitem atingir pequenos objetivos, mais fáceis de alcançar a curto prazo, ou seja, é um processo voltado para as questões diárias que não permitem ver além do amanhã. Desse modo, a comunicação é, diferente do que se definiu anteriormente, reduzida a um circuito, geralmente castrador, apenas preocupado em circular informações de cima para baixo, de forma autoritária.

Dito isso, pontua-se que a definição de uma boa estratégia está diretamente relacionada à análise do ramo (setor) de atuação e à determinação da posição exata da empresa, no âmbito de sua competência principal. É imprescindível entender o setor no qual a empresa está inserida. Tal investigação, que objetiva, dentre outras coisas, verificar o grau de dificuldade/barreiras para o ingresso de novas organizações no mercado, analisar quais são os objetivos/interesses dos consumidores para com a empresa, bem como localizar os focos e o nível do poder de que são detentores (grupos de pressão, influência política, nível de politização etc.), pontuar as principais variáveis relacionadas à questão da rivalidade (inovação, preço, atendimento etc.), analisar os meios e os procedimentos comunicacionais adotados pelo setor, atentando para características como credibilidade, abrangência, possibilidade de acesso, necessidades de inovações, alternativas, direcionamento, linguagens e tecnologias adotadas, permitirá compreender como se dão as relações de força entre a organização e os seus públicos e localizar as fendas, os pontos nevrálgicos no processo de comunicação que necessitam ter especial atenção.

Vale observar que uma parte da função do profissional da comunicação estratégica é entender os motivos que levam aos reais processos comunicacionais ou à falta deles no setor. Esse domínio é fundamental para que se possa empreender quaisquer ações que objetivem manter, transformar ou mesmo romper com a ordem dada. Ao estrategista não cabe uma função passiva, isto é, aceitar a configuração adotada pela estrutura do setor, como também as regras impostas e, sim, influenciar tal estrutura. Basta observar que, atualmente, uma das principais características das grandes organizações é o fato de se constituírem e instituírem em referências

que lideram as decisões e mudanças em sua atividade , fixando as normas de conduta do setor, culminando por assumir o importante papel de agentes de transformações sociais. Sob esse prisma, o estrategista deve prever e articular os recursos comunicacionais necessários para garantir a circulação de informações selecionadas e fazer com que os públicos reconheçam sua empresa, instituindo-a identitariamente, como referência. Dessa maneira, consegue-se agregar valor à marca que, atualmente, é o principal diferencial mercadológico.

Isso equivale a dizer que os procedimentos que simplesmente empregam técnicas para elencar os pontos fortes e fracos, adotados por um grande número de empresas que se dão por satisfeitas em apenas apresentá-los em reuniões e relatórios, até por não saber o que fazer com tais informações, caracterizam-se por estarem obsoletos. Estratégia não se reduz à coleta de informações. Importa pontuar que, quando se tratem de estratégias de comunicação com o mercado, é fundamental que, além de saber se na rentabilidade comparada<sup>9</sup> o resultado alcançado pela organização está abaixo ou acima da média, também se compreenda o porquê de tal resultado. Em qualquer dos casos, deve-se, juntamente com os setores competentes, avaliar se o resultado se deve ao fator custo ou preço<sup>10</sup> e verificar se há formas de evoluir. Para, somente então, desenvolver estratégias de comunicação específicas para a situação<sup>11</sup>.

Cabe, aqui, uma reflexão sobre um dos principais procedimentos adotados pelas organizações nos últimos anos. Sob a denominação de *benchmarking*, as empresas vêm procurando fazer o que as demais organizações do ramo estão fazendo, dando especial atenção àquelas que apresentam as melhores práticas, com vistas a superá-las, fazendo melhor. Apesar de ser esse um processo, cuja validade e necessidade não se questiona, portanto acredita-se que deva ser um dos norteadores do fazer administrativo, pontua-se que, se por um lado, uma determinada empresa procura assimilar as melhores práticas de comunicação interna e externa do mercado, visando a eficiência operacional, por outro, é provável que todas as demais organizações do ramo

---

<sup>9</sup> A rentabilidade comparada é entendida como sendo o resultado da comparação entre a rentabilidade da organização e a das demais empresas que atuam no mesmo ramo/setor.

<sup>10</sup> Para analisar em profundidade a relação entre custo e preço pode-se utilizar a ferramenta denominada cadeia de valor, pois consegue cobrir a equação em diferentes aspectos.

<sup>11</sup> Se a avaliação apontar para a necessidade de aumento de preço, geralmente uma situação delicada, observando-se os padrões atualizados culturalmente, os clientes podem ser levados a aceitar a diferença, caso o produto ou serviço agregue um valor que justifique a diferença. Nesse sentido, o valor agregado pode diminuir o custo operacional ou permitir que o cliente também cobre mais caro de seus clientes, pelo seu serviço ou produto, a partir do novo valor agregado.

estejam fazendo o mesmo. Então, parece evidente que nenhuma organização conseguirá uma vantagem diferencial, de vanguarda, caso esteja suportada no simples processo de assimilação das melhores práticas. Sob esses prisma, pode-se inferir que, provavelmente, as organizações do mesmo setor tenderão a concorrer materializando os mesmos procedimentos estratégicos e ações, ou seja, em pouco tempo, as, até então, melhores práticas não passarão de simples práticas, isto é, procedimentos comuns.

Isso não significa dizer que os departamentos de comunicação das organizações não devam dar continuidade ao processo de melhora da eficácia operacional (fazer a mesma coisa que os outros, apenas melhor). O aspecto crítico é que se a empresa se limitar a isso, estará em desvantagem. Boa estratégia, como já se apontou anteriormente, implica em escolher e potencializar os aspectos que diferenciam a organização das demais, está relacionada ao jeito próprio, à astúcia particular de ver e fazer, de se posicionar frente aos alvos e ameaças. Essa é a base da comunicação estratégica que permite que uma determinada empresa experimente a comunicação de uma forma completamente diferenciada das demais, portanto única. Na visão estratégica, o foco está em localizar a maneira especial de agregar, aos olhos dos públicos, valor real à organização (marca).

Atenta-se, ainda, para o fato de que a estratégia, implica em fixar limites, ou seja, em vez de se ficar vagando sem rumo, experimentando de tudo um pouco e tentando acertar todo e qualquer possível alvo, a idéia é procurar, encontrar ou mesmo inventar uma proposta diferente e especial. Definir a estratégia de comunicação significa criar uma proposta única. Apesar de, num primeiro momento, parecer uma perda, exige que outras possibilidades sejam sacrificadas, a postura estratégica, por fixar limites claros, possibilita o ajuste das atividades e a concentração dos esforços de todas as áreas relacionadas, acelerando o processo para que se atinjam os objetivos. Deve-se, numa postura de afastamento, focalizar o que realmente é valor para a empresa. Visto sob outro ângulo, pode-se dizer que uma organização que apresenta comunicação estratégica, soube precisar claramente o que não pretendia fazer, soube escolher, soube beneficiar-se com as diferenças.

Nessa perspectiva, pode-se dizer que para pensar a comunicação estratégica é preciso ser agressivo e, ao mesmo tempo, sensível para perceber, absorver e compreender, em diferentes graus, velocidades e conformidades, os aspectos do entorno e as singularidades dos públicos,

necessárias ao processo. O domínio destas informações assegura a compreensão de como competir e a melhor maneira de fazê-lo.

Importa dizer que a adoção da comunicação estratégica está implicada num complexo processo de transformação/internalização, em que a cultura organizacional vai, subliminarmente, incorporando, ao nível dos pressupostos básicos<sup>12</sup>, uma nova e diferenciada postura frente aos públicos. Esse movimento pode ser pensado como estratégico, contendo um provável sentido de auto-preservação, pois procura abarcar aspectos exteriores ao âmbito da cultura organizacional, transformando-os em cultura<sup>13</sup>, de maneira a não apenas assegurar a permanência da organização no mercado, mas podendo, também, “[...] *interagir para a manutenção de regras, crenças e valores ou, se for o caso, apontar para a consolidação de relações que inauguram novas representações e significações*”<sup>14</sup>. Sob esse prisma, o relações públicas, profissional responsável pela coordenação da comunicação organizacional, deve atentar para o fato de que a organização somente assume a posição de agente caso seja legitimada e instituída pelos seus públicos e que os valores agregados à imagem<sup>15</sup>, permitirão à empresa exercer determinado poder que é sempre relacional e circunstancial.

Assim, a comunicação deve ser estrategicamente utilizada para reforçar e preservar a identidade organizacional ou para impulsionar as transformações desejadas.

### **Considerações finais**

A evidente necessidade de seleção das informações que a organização deve passar aos públicos, procurando prognosticar os possíveis desdobramentos, não pode levar o relações públicas a descuidar o fato de que não serão estas as únicas informações que influenciarão o

---

<sup>12</sup> Entendidos como elementos do conjunto de valores e padrões organizacionais.

<sup>13</sup> Deve-se observar que, de acordo com Bystrina (1995), os participantes de uma determinada cultura percebem o que está fora do âmbito delimitado dessa cultura como sendo “não-cultura”.

<sup>14</sup> BALDISSERA, 2000, p. 13.

<sup>15</sup> Por imagem, entende-se a maneira como os públicos significam e constroem a organização. É o modo como eles vêem, isto é, é a idéia, a percepção que eles têm da organização. “*En el concepto de imagen está implícito el interés del sujeto en su creación, su mantenimiento y, en su caso, su transformación. Pero, de todos modos, la imagen obtenida no depende estrictamente de la voluntad y de la acción del sujeto, no enteamente; la investigación demuestra cómo la atribución de una determinada imagen está basada en parte en actitudes poco racionales*” (CABRERA, 1996, p. 25).



processo de construção da imagem organizacional. Isso significa que os públicos tenderão a associar ao conjunto de informações oficiais, informações não-oficiais, bem como suas próprias experiências e todo o tipo de conhecimento enciclopédico, isto é, a incidência das informações sempre se dará sobre os saberes prévios dos públicos.

Da mesma maneira, a comunicação organizacional, sob o prisma das estratégias, articula informações que objetivam construir realidades e discursos verossimilhantes<sup>16</sup>, discursos semelhantes ao discursos real, para transpor as resistências da força contrária. Apesar de os sentidos serem disputados nas práticas comunicacionais, importa que se pontue que o conhecimento das crenças, valores e códigos<sup>17</sup> do interlocutor provavelmente resultará numa orientação comunicacional dirigida e com reais probabilidades de romper com parte das resistências dos públicos, pois essas informações permitirão construir o discurso verossimilhante. Estrategicamente, quando da disputa e construção dos sentidos, diminui-se a intensidade das resistências dos alvos e ameaças, potencializando-se as probabilidades de os sentidos ofertados na cadeia de comunicação serem interpretados segundo o desejo organizacional. Vale lembrar que somente a sintonia com o “húmus” cultural dos interlocutores (públicos) permitirá que se analise e conheça os seus “ídiolos”<sup>18</sup>, concebidos como sendo a materialização das codificações de uma comunidade cultural, ou seja, a fala do grupo, tornando possível a compreensão de suas táticas e estratégias de comunicação.

Parece evidente que o nível do conhecimento dos ‘ídiolos’ dos públicos influenciará diretamente no grau de equivalência entre os significados ofertados pela empresa, nesse caso na comunicação oficial, e a interpretação que será realizada pelos públicos. Assim, afirma-se que, em comunicação, as receitas prontas sofrem resistências, conscientes ou inconscientes, e estão fadadas ao fracasso. Até porque, segundo Certeau<sup>19</sup>, os públicos possuem um saber acumulado na

---

<sup>16</sup> KRISTEVA, 1974.

<sup>17</sup> O código, segundo Eco (1991), é um sistema de regras culturalmente dadas. Assim, em cada código estão contidos dois sistemas de estruturas paradigmáticas em correlação: um sistema do plano da expressão (“*sistema veiculante*”) e um do plano do conteúdo (“*sistema veiculado*”). O código propriamente dito é a regra que liga os elementos correlatos entre os sistemas.

<sup>18</sup> Os ídiolos são pensados na perspectiva proposta por Barthes: “[...] a linguagem de uma comunidade lingüística, isto é, de um grupo de pessoas que interpretam da mesma maneira todos os enunciados lingüísticos” (1992, p. 24)

<sup>19</sup> CERTEAU, 1994.



memória, mas que, apesar de não poder acessá-lo diretamente, se ‘revela na ocasião’, nas materializações.

Sob essa luz, a perspectiva de que o poder compreende relações de força e a possibilidade de resistências, autoriza que se pense que os saberes latentes dos públicos são atualizados em momentos oportunos e golpeiam internamente a ordem da organização, ou seja, instalam-se no outro e o corroem. Estas táticas resultam do conhecimento prévio e das experiências anteriores aliadas à intuição. Por fim, pode-se inferir que organização e públicos movimentam-se estrategicamente, porém, nem sempre conscientemente, no sentido de manter as relações da força e tentar dominar os códigos de outro. Nessa medida, os públicos assumem um lugar de exercício de criatividade em que, participantes do processo comunicacional, podem, manipular e subverter a ordem estabelecida, isso equivale a dizer que, na prática, os públicos exercem e burlam a ordem organizacional de forma simultânea. Sob esse prisma da estratégia, é uma espécie de variável imprevisível que as estatísticas, preocupadas em constatar as homogeneidades, não conseguem captar, pois apenas reproduzem a superfície que mascara a efervescência num nível mais profundo, em que se efetiva o uso tático das práticas comunicacionais cotidianas. *É preciso destacar o fato de que as estratégias adotadas pelos opositores apenas objetivam enfraquecer o ‘outro’ o suficiente para conseguir algum tipo de vantagem desejado, porém, não buscam o total estrangulamento da força contrária, pois resultaria da ‘morte, da própria organização, aspecto negativo para todos*<sup>20</sup>.

Dito isso, afirma-se que as relações públicas estão suportadas e materializam um jogo que compreende regras e estratégias que procuram, por um lado, conhecer a construção cognitiva dos públicos, seus desejos, valores, regras e padrões e, por outro, desvelar as convenções, a filosofia e as políticas empresariais para, ao fim, estrategicamente, aproximar públicos e empresa num complexo processo de construção organizacional que procura culminar em ganhos mútuos. Em termos de relações/comunicação, este parece ser o objetivo que deve nortear o fazer organizacional.

## **BIBLIOGRAFIA**

---

<sup>20</sup> BALDISSERA, 2000, p. 50.

- ALTHUSSER, Louis. **Ideologia e aparelhos ideológicos do estado**. 3 ed. Lisboa: Presença, 19--
- BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional**: O treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2000.
- BARTHES, Roland. **Elementos de semiologia**. 15 ed. São Paulo: Cultrix, 1992.
- BARTOLI, Annie. **Comunicación y organización**: La organización comunicante y la comunicación organizada. Barcelona: Ediciones Paidós, 1992.
- BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand, 1989.
- \_\_\_\_\_. **A economia das trocas lingüísticas**: o que falar quer dizer. São Paulo: Edusp, 1996.
- BYSTRINA, Ivan. **Tópicos de semiótica da cultura**. São Paulo: PUC-SP, 1995. [Pré-print. Tradução das aulas ministradas na PUC-SP - fotocópia].
- CABRERA, Juan A. **Las relaciones públicas en la empresa**. Madrid: Acento Editorial, 1996.
- CERTEAU, Michel. **A invenção do cotidiano**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- ECO, Umberto. **Tratado geral de semiótica**. 2 ed. São Paulo: Perspectiva, 1991.
- FOUCAULT, Michel. **A arqueologia do saber**. 4 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Microfísica do poder**. 12 ed. Rio de Janeiro: Graal, 1996.
- \_\_\_\_\_. **A ordem do discurso**. São Paulo: Loyola, 1996.
- IVANOV, V. V. *et al.* **Tesi per un'analisi semiotica delle culture (in applicazione ai testi slavi)**. 1973. [fotocópia].
- KRISTEVA, Julia. **Introdução à semanálise**. São Paulo: Perspectiva, 1974.

KUNSCH, Margarida Maria. **Obtendo resultados com relações públicas.** São Paulo: Pioneira, 1997.

LAGE, Nilson. **Controle da opinião pública:** um ensaio sobre a verdade conveniente. Petrópolis: Vozes, 1998.

LUPPI, Galvani. **Cultura organizacional, passos para a mudança.** Belo Horizonte: Luzazul, 1995.

MATTELART, Armand. **Comunicação mundo.** Petrópolis: Vozes, 1994.

PÊCHEUX, Michel. **Semântica e discurso:** uma crítica à afirmação do óbvio. 2. ed. Campinas: Ed. Da Unicamp, 1995.

PINTO, Milton José. **Comunicação e discurso:** introdução à análise do discurso. São Paulo: Hacker Editores, 1999.

RODRIGUES, Adriano Duarte. **Estratégias de comunicação:** questão comunicacional e formas de sociabilidade. 2. ed. Lisboa: Presença, 1997.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico:** a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Habras, 1991.