

# Comunicação estratégica: ferramentas de interlocução dos aeroportos brasileiros aplicadas à Copa do Mundo de 2014 e Olimpíadas de 2016

Marcelo Carboni Gomes, Francisco Javier Mas Fernández

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo apresentar o uso de ferramentas de comunicação estratégicas. Através da análise bibliográfica foram pesquisadas boas práticas aplicadas à gestão estratégica da comunicação, que permitiram a construção do referencial teórico do trabalho. Um estudo de caso é apresentado para verificação da aplicabilidade destas estratégias e permitir a observação da utilização destes meios de comunicação.

**Palavras-chave:** Comunicação Estratégica; Ferramentas de interlocução; Aeroportos.

**Abstract:** *This article aims to present the use of strategic communication tools. Through the literature review were researched best practices applied to strategic management of communication that allowed the construction of the theoretical work. A case study is presented to verify the applicability of these strategies and permitting observation of the use of these media.*

**Key-words:** *Strategic Communication; Tools dialogue; Airports.*

## Introdução

Kunsch (2003) acredita que as novas organizações devem gerir estrategicamente sua comunicação para se posicionar socialmente ou perante qualquer desafio que apareça. Para que um planejamento estratégico da comunicação possa ser implantado são necessários quatro princípios que, segundo Kunsch (2003) devem ser levados em conta:

- A organização deve fazer do planejamento estratégico uma metodologia gerencial ou técnica administrativa. Fazendo uso rotineiro de suas técnicas, pois se usado isoladamente não é eficaz.
- A área onde o setor de comunicação for locado deve ser também pensada de forma estratégica estando subordinada à cúpula diretiva e participar da gestão estratégica.
- Ter uma equipe de comunicação estratégica qualificada e com conhecimento técnico-científico.
- Deve ter como lema a valorização de uma cultura organizacional corporativa com o objetivo de dar a seus funcionários a possibilidade de agirem e exporem suas ideias criativas.

Faz-se necessário sensibilizar a alta administração da organização e conseguir seu comprometimento com a comunicação; conceber a comunicação como fator estratégico na divulgação da missão e dos valores da organização perante todos os seus públicos; considerar a comunicação como um setor integrado nos processos internos e gestão

estratégica, demonstrando seu papel eficaz nas relações interpessoais, interdepartamentais e interorganizacionais, na busca da criação de valores, e cumprimento da missão, o estabelecimento da visão, a melhoria do desempenho (KUNSCH, 2003 p.247).

Desta forma, reunir as boas práticas de comunicação estratégica permite aumentar a chance de sucesso nos empreendimentos através do posicionamento da marca e valores da empresa frente ao seu público.

### **Comunicação Estratégica**

O plano estratégico de comunicação organizacional tem como objetivo base à criação de normas, ações e táticas para o uso da comunicação integrada. Tal recurso deve ser usado com o objetivo de cuidar da comunicação institucional, administrativa e interna onde o alvo seja todos os públicos da organização. A forma de se comunicar pode variar de cultura para cultura e, de acordo com Torquato (1986) se não houver planejamento e priorização de ações, esta comunicação dificilmente será compreendida. A cultura influencia na forma como o indivíduo comunica, mas uma empresa pode orientar o modo que seus funcionários lançarão mão de suas atitudes para que adquiram legitimidade na utilização dos variados veículos de comunicação empresarial.

Riel (2004) exemplifica que pelos canais de comunicação e das técnicas de gerenciamento é possível que a empresa utilize, conscientemente, de todos os meios de comunicação, criando o alicerce de relacionamento apropriado com os grupos e os indivíduos de seu interesse. Cavalcanti (2008) especifica que, analisando dados da comunicação organizacional verifica-se que a interpretação do ambiente é o maior influenciador na ação e na decisão da forma como a instituição irá configurar a sua comunicação e estabelecer a forma de interação e de relacionamento com a sua sociedade.

Para tanto, parte-se da compreensão de que a Comunicação Organizacional traduz um sistema baseado em fluxos informacionais entre organizações e sociedade, mas que, muito mais do que isso, é a própria síntese das interações e relacionamentos das organizações com seus públicos - e os fenômenos de toda ordem, deles decorrentes. Crê-se que é no contexto dessa Comunicação Organizacional que se instala a construção de uma dada noção de realidade (e, naturalmente, radiografia do ambiente) por parte das organizações (CAVALCANTI, 2008, p. 2).

O autor adverte que a sociedade não deve ser confundida pela análise das instituições nas variadas formas de aptidão para dialogar com os seus públicos pois, na atual conjuntura política e social, as instituições devem trocar informações entre elas para alcançarem uma comunicação efetiva para o processo de formação de opinião pública, buscando compreender cada vez mais o ambiente social em que o seu público está inserido. A comunicação somente alcançará a efetividade se todo o processo for compreendido, ou seja, conhecer desde o seu público e o ambiente em que está incluído até a melhor forma de decisão para transmitir a mensagem.

Riel e Fombrun (2007, p. 3) afirmam que,

As organizações ao procurarem atender as expectativas dos diversos *stakeholders* (parte interessada ou interveniente) em relação a seus produtos, oportunidades de trabalho, investimentos ambientais e sociais e valor de suas ações devem considerar que a comunicação organizacional contribui não apenas para dar visibilidade ao que a organização faz, mas constrói sentido e significados que levam a um maior ou menor grau de admiração, respeito, simpatia e confiança por parte de seus públicos (apud NUNES e ALMEIDA, 2008, p. 3).

Os autores sustentam a teoria de que o grau de sinceridade, transparência e consistência são adquiridos por meio da construção e manutenção da empresa, como recurso para ganhar vantagem competitiva sustentável no mercado. Esclarecem também que a imagem da instituição tem como base as percepções do público e podem ser transitórias, enquanto que a reputação tem como base as ações e os comportamentos construídos ao longo dos anos na organização. Caso seja abalada a imagem da empresa em curto prazo ela não terá problemas se possuir uma reputação forte. A instituição irá administrar a crise utilizando da confiança, respeito e credibilidade que adquiriu por meio do relacionamento sustentado pelas ações e comportamentos positivos (apud NUNES e ALMEIDA, 2008).

Segundo Thompson (2002, p. 19), desde as mais antigas formas de uso da linguagem até o surgimento da tecnologia contemporânea, a produção, o armazenamento e a circulação de informação e de conteúdo simbólico têm sido aspectos centrais da vida social. Para o autor o desenvolvimento da mídia alterou a forma de se produzir e transmitir os símbolos no mundo moderno, uma preocupação “tanto com o caráter significativo das formas simbólicas, quanto com a sua contextualização social”. Para Thompson (2002) o desenvolvimento dos meios de comunicação é, fundamentalmente, uma reelaboração dos símbolos sociais, como também, uma reorganização dos meios de produção e transmissão da informação, bem como dos conteúdos simbólicos no mundo social. Tal desenvolvimento proporciona uma reestruturação do modo através dos quais os indivíduos se relacionam.

Para Cardoso (2006),

A comunicação organizacional vem assumindo uma nova dimensão estratégica nas organizações que, como se vê, modifica paulatinamente antigos limites. A comunicação assume um papel muito mais abrangente, fazendo referência a tudo que diz respeito à posição social e ao funcionamento da organização, que envolve desde seu clima interno até suas relações institucionais. As empresas precisam abrir portas, reduzir desconfiâncias e iniciar um diálogo – sem limites – com os formadores de opinião, o que só será possível se as opiniões e posturas da sociedade forem levadas em conta (CARDOSO, 2006, p. 16).

De acordo com o autor a comunicação organizacional deve ser compreendida como um processo de emergência estratégica e não mais como um serviço de previsão. A comunicação deve ser o centro do procedimento estabelecendo uma nova relação e envolvendo toda a coletividade e não se prendendo apenas a finalidade a ser alcançada. Compreendemos que a estratégia deve ser trabalhada de forma cuidadosa para que a comunicação seja positiva na instituição.

Segundo Colnago (2006),

A comunicação organizacional, entendida como elemento de caráter estratégico para a gestão e a administração das organizações modernas, representa um importante canal de troca de informações e relacionamento entre o ambiente interno das empresas e o mundo exterior a elas: seus públicos, o mercado e a sociedade em geral. É a comunicação, via de regra, que viabiliza a construção da cultura organizacional e da identidade corporativa, e que permite que as organizações gerem no ambiente externo uma imagem institucional coerente e competitiva (COLNAGO, 2006, p. 1).

Para Colnago (2006) a comunicação organizacional pode construir e realizar a manutenção da imagem de uma empresa. O resultado de sua pesquisa exploratória constatou a importância de “processos de comunicação mais participativos, dialógicos e estratégicos”. De acordo com a autora (2006, p. 12) “dessa forma, a comunicação nas empresas tornou-se um instrumento prático de transparência, diálogo e negociação, responsável pela integração com seus mais diversos públicos”.

Para Cardoso (2006),

A informação e os processos de comunicação sempre estiveram presentes na evolução das estratégias empresariais e na própria evolução das organizações. Por isso, hoje, muito mais do que em épocas passadas, torna-se necessário entender a complexidade que envolve a informação e os processos comunicacionais na gestão estratégica das organizações. Afinal, vivemos numa era de ritmo acelerado de transformações e contextos cada vez mais complexos, onde as organizações precisam buscar novas lógicas de gestão para enfrentar a competitividade (CARDOSO, 2006, p. 3).

O autor afirma que a comunicação

[...] deve, efetivamente, servir de suporte para um modelo de gestão bem estruturado e com capacidade de levar a empresa a enfrentar os desafios cada vez mais competitivos de uma sociedade que se torna mais exigente em qualidade e em direitos (CARDOSO, 2006, p. 11).

De acordo com Cardoso (2006) existe perspectiva de que a comunicação consiga em um diálogo “aberto e democrático” cumprir o seu papel envolvendo emissor e receptor, não esquecendo a ética que deve existir em qualquer estratégia de gestão da instituição.

Para Kunsch (1992),

Administrar estrategicamente a comunicação significa pensar na comunicação excelente e eficaz, a partir de uma análise ambiental e uma auditoria social, regida pela flexibilidade, pela percepção e por uma avaliação mensurável dos resultados, que devem beneficiar não só a organização, mas também seus públicos (KUNSCH, 1997, p. 121).

De acordo com Sousa (2006) a comunicação não é apenas uma forma persuasiva, ela é essencial para a humanidade sobreviver. Deve-se comunicar para que haja troca de informações, para que possibilite o indivíduo a compreender e ser compreendido, para que haja unificação, e consiga satisfazer as necessidades econômicas e básicas do sujeito, além do prazer de levantar a autoestima e realização pessoal. Para o autor quando alguém comunica tem alguma intenção. O ser humano ao compartilhar informações transmite algum conhecimento ou troca de experiência. Sousa (2006, p. 24) afirma que “a informação depende da comunicação”, o que pode ocorrer é comunicação sem informação.

Segundo o autor a comunicação pode ser compreendida de forma imediata e utilizada no mesmo momento, quando o sujeito emprega a informação em outro momento irá ser uma comunicação espaçada. Conforme Sousa (2006, p 35) “geralmente, a comunicação intrapessoal e a comunicação interpessoal são diretas. A comunicação grupal e a comunicação organizacional podem ou não ser mediadas. A comunicação social é sempre mediada”. A comunicação intrapessoal é feita pelo próprio indivíduo, independente se é consciente ou não, será um processo mental que está amarrado apenas ao próprio indivíduo. Já a comunicação interpessoal precisa existir um relacionamento com no mínimo uma pessoa, normalmente informal, usada por duas pessoas e/ou um grupo de amigos no cotidiano.

No cotidiano constrói-se a nossa identidade e a comunicação tem papel fundamental no relacionamento e na nossa integração. Para que o sujeito seja aceito em determinada sociedade, busca-se a socialização com os valores e normas traçados pela cultura local. Com a reprodução social é possível construir uma estrutura cultural, demográfica, social, política e econômica. De acordo com o autor as nossas ações são manipuláveis pelos hábitos culturais e pode-se alterá-las na medida em que se convive e se adapta a determinada localização. Estes vínculos são traçados por valores e compromissos que geram a comunicação intrapessoal ou interpessoal (SOUSA, 2006).

### **Estudo de Caso: Infraero**

A gestão da infraestrutura aeroportuária no Brasil é responsabilidade da Infraero. Com 40 anos de atuação no mercado, a Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária é uma empresa pública nacional que está sediada em Brasília/DF e presente em todos os estados brasileiros, reunindo uma força de trabalho de aproximadamente 41.400 profissionais, entre empregados concursados (14.200) e terceirizados (27.200), dados de maio/2013.

Vinculada à Secretaria de Aviação Civil, a Infraero administra desde grandes aeroportos brasileiros até alguns tão pequenos que ainda não recebem voos comerciais regulares e são aeroportos que têm como função representar a soberania nacional em áreas longínquas. Ao todo são 66 aeroportos, 69 Grupamentos de Navegação Aérea e 51 Unidades Técnicas de Aeronavegação, além de 34 terminais de logística de carga.

Estes aeroportos concentram aproximadamente 97% do movimento do transporte aéreo regular do Brasil. Em números, isso equivale a 2,88 milhões de pousos e decolagens de aeronaves nacionais e estrangeiras, transportando cerca de 178,8 milhões de passageiros, por ano (INFRAERO, 2013).

A Infraero também atua em aeroportos equipados para funcionar como plataforma de helicópteros e outros cuja vocação está na logística de carga aérea. A infraestrutura aeroportuária brasileira, que pode ser equiparada aos padrões internacionais, está sendo modernizada para atender à demanda dos próximos anos, Copa do Mundo de 2014 e Olimpíadas em 2016. Para isso, a empresa pratica um plano de obras, executado com receita própria, em praticamente todos os aeroportos por ela administrados e que gera mais de 50 mil empregos em todo o Brasil.

O foco da Infraero, em todas as suas ações, está na segurança e no conforto dos usuários do transporte aéreo, além de sua responsabilidade social e Ambiental. Abaixo são listados para conhecimento, o negócio, a missão e a visão da empresa

- Negócio da Infraero: Segurança, conforto, eficiência e agilidade em serviços e infraestrutura aeroportuária e de navegação aérea.
- Missão da Infraero: "Prover infraestrutura e serviços aeroportuários e de navegação aérea, contribuindo para a integração nacional e o desenvolvimento sustentável do país".
- Visão da Infraero: "Ser reconhecida pela excelência da infraestrutura e dos serviços aeroportuários e de navegação aérea".

O Sistema de Comunicação Social da Infraero é composto por profissionais encarregados de executar, controlar e administrar as políticas e os procedimentos de comunicação social, principalmente no que diz respeito ao contato com a mídia. É composto pelas áreas de publicidade e propaganda, imprensa e comunicação interna, relações públicas e multimeios (produção). Tem como objetivo promover e manter no mais alto nível o conceito e a imagem da Infraero perante os públicos internos e externos.

Foi considerado para esta pesquisa, o foco no público externo, devido aos dois grandes eventos com audiência mundial, sendo composto por autoridades federais, estaduais e municipais, órgãos de imprensa e seus representantes credenciados, fornecedores, parceiros, clientes e usuários, público em geral e, organismos e empresas públicas e privadas nacionais e internacionais. São apresentadas a seguir, as ferramentas de comunicação estratégica utilizadas para divulgação da empresa pública.

Utilizada por mais de 30 anos, a marca Infraero passou por uma reformulação geral em 2009 com o objetivo de apresentar-se para a sociedade com uma identidade visual alinhada a sua missão, visão e valores. Assim como muitas grandes empresas, a Infraero constatou a necessidade de revitalização, para melhor comunicar toda a qualidade e modernização que imprimiu nos últimos anos aos seus aeroportos, à forma de gestão e ao próprio negócio. O projeto aprovado atualizou a programação visual da empresa, tornando-a adequada aos novos tempos. São mudanças sutis, criteriosas e cuidadosas, com a finalidade de dar mais visibilidade à Infraero.

Os elementos gráficos e cores da marca identificam a Empresa como um patrimônio nacional e buscam despertar na sociedade o sentido de propriedade desta empresa parceira do Estado e forte integradora nacional, com papel fundamental no desenvolvimento

econômico do interior do País. A Figura 1 apresenta a marca criada em 1972 (antiga) e a de 2009 (atual).



Figura 1. Logomarca Infraero (atual e antiga)

A Infraero apoia e patrocina projetos que tenham ênfase no resgate, na valorização da cultura e do esporte brasileiro, e na difusão das ações do setor aeroportuário e de aviação. A política de patrocínio está alinhada às estratégias da Infraero, conciliando os interesses institucionais e mercadológicos, de maneira articulada com as políticas públicas do Governo Federal.

A atuação da Infraero nos mais diversos segmentos tem por objetivo garantir uma efetiva comunicação institucional da empresa, associada às ações direcionadas ao desenvolvimento, à promoção da cidadania, à inclusão social, à melhoria da qualidade de vida da sociedade, à construção da identidade cultural brasileira e às produções e divulgações culturais, esportivas, sociais e de meio ambiente.

Com foco na divulgação da Copa do Mundo de 2014 e Olimpíadas de 2016, a Infraero em parceria com o Ministério dos Esportes vem desenvolvendo peças publicitárias para divulgação nos aeroportos dos eventos que ocorrerão no Brasil. A Figura 2 apresenta os ex-jogadores e campeões mundiais Pelé e Ronaldo, que participam de campanha sobre os investimentos e preparação do país para a Copa do Mundo.



Figura 2. Campanha publicitária da Copa 2014

Quem chega ou sai do aeroporto do Galeão, pela linha vermelha, no Rio de Janeiro, é surpreendido por um pórtico de quase 10 metros de altura com a imagem de duas crianças judocas, a campanha aproveita o fato de a Infraero ser a patrocinadora do judô brasileiro, fazendo uma alusão ao futuro, representado pelas duas crianças (Figura 3).



Figura 3. Campanha publicitária das Olimpíadas 2016

A Infraero é a patrocinadora oficial da Confederação Brasileira de Judô (CBJ) desde 2005. Além de apoiar oficialmente a Seleção Brasileira de Judô (Figura 4), a Infraero patrocina ainda, por intermédio do Comitê Paraolímpico Brasileiro (CPB), a Seleção Paraolímpica Brasileira de Judô, e apoia o projeto social Avança Judô, que oferece a crianças e adolescentes oportunidades para o desenvolvimento esportivo e social.



Figura 4. Campanha publicitária das Olimpíadas 2012

A Infraero produziu o vídeo “Um dia na vida do Brasil”, mostrando a movimentação em nove aeroportos brasileiros nas 24 horas do dia 06 de junho de 2012. Equipes de filmagem

registraram a rotina em sete aeroportos que vão receber fluxo de passageiros durante a Copa do Mundo: Manaus, Cuiabá, Congonhas, Galeão, Porto Alegre, Recife e Confins, além dos aeroportos de Cruzeiro do Sul e Petrolina.

O vídeo destaca o aumento do número de viajantes no país: atualmente são 180 milhões de pessoas por ano, o dobro do fluxo de 2008. Até 2014, o investimento para o aumento da capacidade operacional será de cerca de R\$8,5 bilhões e vai contemplar 13 aeroportos nas cidades que vão receber o Mundial, além de outros 19 em outras partes do país.

Além da movimentação dos passageiros, o vídeo também mostra o trabalho que os profissionais da Infraero realizam cotidianamente, incluindo o desenvolvimento da infraestrutura, as iniciativas de cunho social e ambiental, a atuação em atividades comerciais e de logística de cargas e a preparação para recepcionar grandes eventos (Figura 5).

| Tempo | Cia                 | Voo  | Origem/Destinos |
|-------|---------------------|------|-----------------|
| 18:25 | Cia                 |      |                 |
|       | GOL                 | 3189 | Foz do Iguaçu   |
|       | GOL                 | 1927 | Aracaju         |
|       | Webjet              | 5716 | Porto Alegre    |
|       | GOL                 | 1819 | Recife          |
|       | GOL                 | 1601 | Salvador        |
|       | webjet              | 5749 | Foz do Iguaçu   |
|       | GOL                 | 1735 | Vitória         |
|       | AA                  | 8011 | Vitória         |
|       | rolineas<br>entinas | 1294 | Buenos Aires    |
|       | OL                  | 1388 | São Paulo       |
|       | OL                  | 1403 | Aracaju         |
|       | OL                  | 4295 | Belo Horizonte  |

Figura 5. Campanha publicitária: "Um dia na vida do Brasil"

Desde 2012, o aplicativo Infraero Voos Online está disponível para os usuários da rede social Facebook, por meio da página Infraero Brasil ([www.infraero.gov.br](http://www.infraero.gov.br)). Essa nova facilidade oferecida aos usuários chega no momento em que a versão desenvolvida para dispositivos móveis nas plataformas iPhone, Java, Blackberry e Android se aproxima da marca de um milhão de downloads.

O Voos Online permite a consulta a horários e informações sobre voos em 55 aeroportos brasileiros. A ferramenta possibilita ainda a marcação de voos como favoritos, agilizando a busca. Na versão mobile, o usuário pode checar a distância do ponto em que estão até o aeroporto e conferir a previsão do tempo na cidade, além de ter fácil acesso ao Guia do Passageiro, publicação que esclarece as dúvidas mais comuns de quem está embarcando, traz as responsabilidades dos entes do setor aéreo e fornece dicas desde a compra da passagem até o desembarque. O Voos Online (Figura 6) para dispositivos móveis também está disponível nas línguas inglesa e espanhola.

A página oficial da Infraero no Facebook também lançou o Viajante Expert, um jogo em que os usuários podem descobrir qual é o perfil de viajante em que se encaixam. A página

também conta com aplicativos como o Guia do Passageiro e Informações Úteis, com os contatos de companhias áreas, órgãos públicos e aeroportos. O usuário também pode participar da Janela Infraero, mural que permite o envio de fotos tiradas em algum aeroporto da rede Infraero pelo utilitário *Instagram*.



Figura 6. Aplicativo Voos Online

O site da Infraero apresenta acesso as ferramentas descritas, além de permitir contatar a Infraero pelas redes sociais (Figura 7).

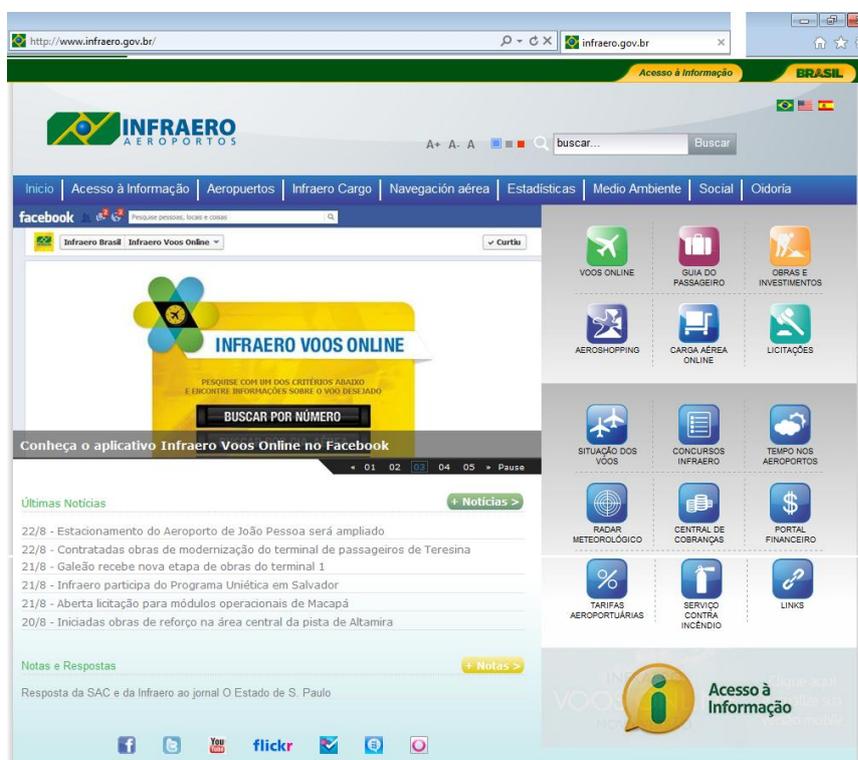


Figura 7. Site da Infraero (www.infraero.gov.br)

Através da comunicação direta com o cliente, a Ouvidoria da Infraero tem por objetivo atender aos clientes da empresa (Figura 8). O resultado disso é a melhoria da qualidade dos serviços. Sugestões e reclamações de usuários, passageiros ou empregados da Infraero são acompanhadas pela diretoria e presidência da Infraero, e respondidas pela Ouvidoria. Com isso, são identificadas oportunidades de aperfeiçoamento e de oferta de novos serviços para os clientes dos 66 aeroportos administrados pela Rede. Os clientes da Infraero podem se dirigir aos balcões de informações dos principais aeroportos e registrar seu relato. Central de Atendimento: 0800 727 1234 e horário de funcionamento das 07h00min até 19h00min, de segunda a sexta-feira.



Figura 8. Ouvidoria da Infraero

### Considerações Finais

O presente trabalho teve como foco contribuir no processo de comunicação estratégica demonstrando o uso de ferramentas que propiciem o melhor uso da informação para atendimento de audiências específicas através das mais variadas mídias, mas nunca deixando de exaltar a imagem das empresas.

Através deste estudo podemos perceber iniciativas de uma empresa pública que busca manter-se de forma concreta através da utilização dos meios de comunicação como forma de consolidar sua marca e ratificar seu potencial de organização alinhada e aderente aos preceitos de imagem do governo federal.

Cabe salientar que esta é uma experiência bem sucedida no nicho de negócio que a Infraero desempenha papel fundamental na garantia do bom funcionamento de nossos aeroportos, o que não significa que se aplique a outras empresas de forma positiva ou negativa, ou seja, deu certo frente às iniciativas utilizadas por esta organização.

### Referências

CARDOSO, O. de O. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. Revista de Administração Pública. Porto e Meio Ambiente. V. 40, n. 6. Rio de Janeiro, nov./dez./2006.

CAVALCANTI, R. C. **Comunicação Organizacional: uma abordagem a partir do interacionismo** simbólico. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-EnANPAD, 32, 2008, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

COLNAGO, C. K. **A comunicação organizacional como fator determinante para construção da imagem institucional.** 2006. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2006.

KUNSCH, M. K. **O ensino de comunicação: análises, tendências e perspectivas futuras.** São Paulo: Abecom/ECA-USP, 1992.

KUNSCH, M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 4. ed. São Paulo: Summus, 2003

NUNES, D. A.; ALMEIDA, A. L. de C. **A comunicação como diferencial competitivo na construção da reputação corporativa.** IN: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENAMPAD, 32, 2008. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: EnAnpad, 2008.

RIEL, C. B. M. Van. **Fame & fortune: how successful companies build winning reputations.** Upper Saddle River: Prentice: Hall, 2004.

RIEL, C.B.M. Van; VAN RIEL, Cees; FOMBRUN, Charles J. **Essentials of corporate communication: implementing practices for effective reputation management.** Great Britain/British Isles: Routledge, 2007.

SOUSA, J. P. **Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e dos media.** 2. ed. rev. e ampl. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa, 2006.

THOMPSON, J. B. **A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia.** 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

TORQUATO, F. G. R. **Comunicação empresarial, comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.