

Um Panorama das Comunicações entre Médicos e Unidades Hemoterápicas

Silvia Terra Ludwig ¹

RESUMO

A partir do delineamento da importância da comunicação organizacional, o presente artigo destaca a necessidade da consideração de várias premissas na formulação e estruturação da comunicação interna em instituições de saúde. São delineados aspectos que permitem analisar a comunicação entre os médicos e os responsáveis pela Unidade Hemoterápica e os seus reflexos na instituição. Aborda-se inicialmente a questão das relações nas organizações sob as diferentes perspectivas que ela oferece. Na seqüência, enfocam-se as várias nuances que o espaço delimita nas organizações. Após, é comentada a relevância da identificação da cultura das organizações. Por fim, são apresentados alguns aspectos importantes para a comunicação organizacional, incluindo um modelo de Plano de Comunicação Organizacional. As conclusões destacam a relevância da construção de processos de comunicação interna a partir de uma avaliação cultural acurada, de forma a antecipar ações orientadas para todos os implicados.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação organizacional. Cultura. Relações. Espaço. Instituições de saúde.

ABSTRACT

The present work highlights the need to consider various premises for the building and structuring of internal communication in health institutions based on the importance of organizational communication. This work allows us to design the aspects which make it possible to analyze the communication between

doctors and the employees responsible for the hemotherapy department and its influences in the institution. First the relationships within the organizations and their different perspectives are addressed. Then we focus on the countless variations that the space imposes as limits to the organizations. Later we comment on the relevance of identifying the culture of the organizations. Finally we present some important aspects for the organizational communication including a model of an Organizational Communication Plan. The conclusions pointed out the relevance to building the internal communication process based on an accurate cultural evaluation in order to predict guided actions towards all the involved aspects.

KEYWORDS: Organizational communication. Culture. Relationships. Space. Health institutions.

INTRODUÇÃO

A comunicação organizacional constitui-se, atualmente, em um processo de inteligência empresarial. A comunicação deixou de ser um apêndice do processo de gestão, tornou-se estratégica, provendo informações para que as organizações e instituições se tornem mais flexíveis e ágeis, não apenas superando os conflitos existentes, mas atuando preventivamente e impedindo que estes se manifestem. A partir desses pressupostos, torna-se relevante analisar a natureza estratégica do papel das ações comunicativas, pois esta propicia um novo direcionamento para as instituições.

Um setor que apresenta potencial para o desenvolvimento de estudos comunicacionais é a área

¹ Bacharel em Administração - PUCRS. Especialista em Integração e Comércio Exterior - PUCRS e em Regulação de Saúde Suplementar - UNB. Mestre em Administração e Negócios - PUCRS. Doutoranda em Comunicação Social - FAMECOS - PUCRS. E-mail: silvia.ludwig@regional.ans.gov.br ou silvialudwig@gmail.com.

de saúde, mais precisamente a relação entre os médicos e prestadores de serviços hospitalares, e, dentro desta vasta gama, aborda-se a relação dos médicos com os responsáveis pela doação e transfusão de sangue. Destaca-se, neste caso, que a necessidade de sangue é premente, pois este é elemento essencial em cirurgias, transfusões e urgências médicas e, muitas vezes, é a diferença entre a vida e a morte. Entretanto, apesar desta importância, no ambiente hospitalar, são observados vários focos de estresse entre os médicos e a Unidade Hemoterápica - UH responsável pela coleta e transfusão de sangue.

O objetivo deste estudo é analisar a comunicação entre os médicos e a Unidade Hemoterápica no ambiente hospitalar. Abordar a comunicação organizacional e procurar apresentar os contornos, dentro de instituições de saúde, do contato entre os médicos e as Unidades Hemoterápicas (serviços terceirizados e/ou unidades internas), que refletem nos pacientes e seus doadores. O interesse em estudar os aspectos dissonantes da comunicação neste local pode contribuir para readequar práticas internas e reordenar a comunicação organizacional dentro das instituições de saúde; essa problematização do estudo tem a intenção de proporcionar novas formas de enxergar a prática da comunicação, hipótese que se concebe para propiciar a abordagem de tarefas, relações e situações a partir de uma nova percepção.

Verifica-se que alguns médicos não informam aos seus pacientes da necessidade de trazer doadores para suprir a transfusão de sangue. Esta doação (reposição) é solicitada pelo médico assistente e após é encaminhada para a UH pela enfermagem do andar. De posse da prescrição médica, os responsáveis pela UH dirigem-se ao quarto dos pacientes para solicitar doadores. Esta ação ocasiona situações desagradáveis, pois os pacientes e/ou seus familiares, em alguns casos, ao não serem devidamente informados por seus médicos, às vezes não reagem bem. Um dos aspectos mais relevantes nesta dissonância refere-se ao número de doadores solicitados e também à urgência com que estes devem comparecer à UH, considerando que o momento é de comoção para os familiares.

No embasamento metodológico do estudo, foi realizada uma revisão, isto é, uma avaliação crítica sistematizada da literatura abordando conceitos de espaço, cultura e comunicação nas organizações, visando a demonstrar que conhecer e compreender os benefícios estratégicos da comunicação organizacional constituem pilar central para melhorar as relações dentro das organizações. Nesse sentido, para diminuir o *déficit* de comunicação, apresenta-se o Plano de Comunicação Interna proposto por Villafañe (1999).

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A comunicação organizacional vem assumindo grande importância no contexto atual. As organizações estão se voltando para esta temática, pois desempenha

uma função de fonte de informação para os membros da organização (KREPS, 1990). A comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos (SCROFERNEKER, 2000).

Sob essa perspectiva, a organização é um processo em construção embasado na comunicação e a otimização da comunicação organizacional deve ser objeto de reflexão. Nesse contexto, o estudo da comunicação adquire importância dentro das organizações. As comunicações não podem ser estáticas, rígidas, devem servir aos propósitos tanto das organizações, quanto das pessoas que com estas se relacionam. Os diversos participantes interferem diretamente nas comunicações e estas influenciam a *performance* individual e organizacional (GOLDHABER, 1991).

A comunicação humana é um processo dinâmico e contínuo, extremamente importante por permitir aos membros da organização o trabalho conjunto e para diminuir a incerteza (KREPS, 1995). O ponto central refere-se ao indivíduo em constante interação com o outro em um quadro de relações organizadas. Nesse quadro, fluem processos conscientes e inconscientes, transferências, identificações, idealizações. As organizações caracterizam-se por apresentar aspectos formais, abertos e aspectos informais, ocultos: um lado racional e outro real. O delineamento destas fronteiras possibilita ao indivíduo reconhecer a ambigüidade de cada sistema. Esta complexidade torna as organizações, assim como os indivíduos, singulares, universais e indissociáveis de sua própria história, experiências e vivências.

1.1 As organizações e as relações

As organizações se alicerçam no princípio da sinergia, ao conjugar esforços, celebrando a união como fonte de força (SROUR, 1998). O ponto central refere-se ao indivíduo em constante interação com o outro em um quadro de relações organizadas e este aspecto esbarra na complexidade do ser humano, pois, nesse quadro, fluem processos conscientes e inconscientes, transferências, identificações, idealizações (FREITAS, 1999). Como o ser humano dialoga, toda interação supõe um modo de comunicação e este coloca igualmente em jogo alguma forma de ritualização (CHANLAT, 1993) que contribui para a manutenção da sociabilidade. Paralelamente, pode-se citar este ritual de ambigüidade como condição indispensável para garantir a adaptação e sobrevivência dentro das organizações (MOSCOVICI, 2001).

Nesse aspecto, o estudo do espaço como objeto social, uma zona de influência e controle particular, com função de identidade e apropriação, torna-se relevante. Nas instituições de saúde, o espaço dos médicos é cuidadosamente delimitado: são estes

profissionais que atendem, decidem, prescrevem e, principalmente, indicam a instituição para os pacientes. Assim, existe um território delimitado e uma hierarquia que desenham em torno do médico fronteiras invisíveis.

1.2 O espaço nas organizações

O espaço nas organizações, por refletir o funcionamento, os valores e as regras, identifica formatos de representação social, hierarquia e controle, e define o lugar do indivíduo (FISCHER, 1993). Ainda, permite uma nova leitura das organizações a partir do espaço estabelecido pela organização e do espaço apropriado pelo indivíduo.

A organização repousa sobre um modelo de racionalidade, que concebe pela razão os lugares, neutralizando as qualidades sensíveis do espaço (FISCHER, 1993). O espaço organizacional é igualmente concebido como um sistema de atribuições de lugares, que consiste em repartir categorias de indivíduos em locais definidos, segundo uma escala social rigorosa e o sistema hierárquico vigente. Para o autor, este é um espaço político na medida em que é o vetor das orientações que o poder lhe imprime.

O espaço organiza e orienta também as comunicações, impõe vias de circulação, canais formais que seguem a necessidade de estruturar a informação de um modo funcional. Esse aspecto invoca o simbolismo do espaço do médico, os valores sociais que lhe são atribuídos e a significação que lhe dá a sociedade.

Nesse sentido, a noção de espaço oferece uma alternativa para a compreensão dos fenômenos organizacionais. Proporciona a análise da dinâmica psicossocial da relação dos espaços de trabalho e resgata o espaço como uma das dimensões culturais da organização (FISCHER, 1993).

1.3 A cultura nas organizações

A cultura constitui uma das dimensões da organização, reproduzindo-se sob o crivo de uma série de controles sociais. Forma um sistema coerente de significações que procura unir todos em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir, exprimindo a identidade das organizações. Esta ideologia hegemônica define as normas morais, a ética da organização (SROUR, 1998).

As organizações refletem as influências simbólicas sobre as formas como os indivíduos interpretam coletivamente a vida. A cultura organizacional, portanto, é aprendida, transmitida e partilhada, resultando de uma aprendizagem socialmente condicionada onde tudo aquilo que é inculcado é reconhecido como natural e normal. Dessa maneira, todas as referências são necessárias para distinguir os sistemas de referências de cada organização (TROMPENAARS, 1994).

A ênfase, todavia, deve ser a interpretação da cultura de cada organização no sentido de identificar os símbolos, as metáforas e histórias relevantes na busca da identificação das causas dos fenômenos. Nessa perspectiva, observa-se que a personalidade individual se interpõe a cada sistema organizacional, sendo necessário solucionar problemas humanos genéricos e compartilhados universalmente. E se os problemas são compartilhados, salienta-se que as soluções podem não ser, pois dependem da formação cultural do grupo.

Esse aspecto evidencia a importância da comunicação no sentido de aproximar opiniões divergentes. O sujeito é indivisível e individual (uma entidade singular, distintiva, única), que nasce, tem uma história e muda (HALL, 2001). Tal característica, circunstancialmente, devido à rapidez das mudanças, tem o poder de enredar, desestruturar a burocracia, o poder das organizações, demonstrando a incapacidade das organizações para lidar com esses movimentos. Nessa conjuntura, segundo o autor, os deslocamentos/descentramentos demonstram as rupturas que originaram o sujeito pós-moderno. E o descentramento das identidades culturais tem trazido à tona pressões importantes, que rompem velhas certezas e hierarquias.

Em uma instituição de saúde, existem percepções compartilhadas de uma realidade social que coloca o médico acima da UH, na escala hierárquica, e este é um sentido comum da ordem social vigente nas instituições de saúde. A identificação e o entendimento deste aspecto cultural podem conduzir à melhor cooperação e coordenação (KREPS, 1995), pois as decisões tomadas sem consciência das forças culturais operantes podem ter consequências imprevisíveis e indesejáveis (SCHEIN, 2001). Nesse cenário, constata-se que, apesar de cada organização ter sua própria identidade cultural, aumenta a importância da comunicação, pois ela perpassa esses aspectos, é o espelho da cultura institucional e reflete os valores das organizações.

1.4 A comunicação nas organizações

Atualmente, a comunicação empresarial se prepara para usufruir as potencialidades das novas tecnologias, respalda-se em bancos de dados inteligentes, explora a emergência de novas mídias e, sobretudo, maximiza a interface entre as empresas ou entidades e a sociedade. Passa a integrar o moderno processo de gestão e partilha do conhecimento, incorporando sua prática e sua filosofia ao chamado "capital intelectual" das organizações (BUENO, 2003).

A comunicação é em essência um serviço e a forma básica de atuação das organizações, hoje, é servir e comunicar (URIBE; ZULUAGA, 2003). Kreps (1995) vai além desse objetivo e aborda a natureza da comunicação humana. O autor expõe que um dos maiores problemas das organizações é a comunicação, pois é muito difícil comunicar-se bem, fazer-se

entender. Conforme o autor, a comunicação humana é um processo dinâmico e contínuo, extremamente importante por permitir aos membros da organização o trabalho conjunto.

Cabral (2004) enfatiza a necessidade de haver um grau de coesão interna para que todos sejam agentes e compartilhem a responsabilidade pela comunicação. Nesse sentido, Chanlat (1993) recorda que é pela palavra que se entra em contato com o outro. Para tanto, destaca-se o poder das palavras e o cuidado que se deve ter ao proferi-las, pois o fracasso nas comunicações internas pode ser o fracasso da organização e, individualmente, o fracasso de cada um dentro da organização, pois esta é (ou deve ser) um conjunto de indivíduos unidos por objetivos comuns.

Observa-se, então, que o estudo da comunicação adquire importância dentro das organizações. As comunicações não podem ser estáticas, rígidas, devem servir aos propósitos tanto das organizações quanto das pessoas que com estas se relacionam. Os diversos participantes interferem diretamente nas comunicações e estas influenciam a performance individual e organizacional. Sob essa perspectiva, constata-se que a organização é um processo de construção embasado na comunicação e a otimização da comunicação organizacional deve ser objeto de reflexão.

Nas instituições de saúde, a natureza irreversível da comunicação humana acentua a importância do presente estudo. A comunicação pode incrementar ou diminuir a eficiência das relações entre os médicos e a UH, facilitando a cooperação interpessoal. Esse aspecto, por um lado, salienta a importância da comunicação multigrupal que acontece dentro de tal sistema social, composto de grupos interdependentes que compartilham o desempenho de tarefas para atingir metas comuns.

Por outro lado, observa-se que a comunicação interna é o aspecto mais deficitário das organizações. Villafañe (1999), nesse sentido, declara que, a partir da integração da função de comunicação, se podem esperar sinergias de todos os tipos. No entanto, a experiência do autor demonstra que, na prática, isto não tem acontecido. Para diminuir o *déficit* de comunicação, o autor propõe princípios, concepções, instrumentos e o Plano de Comunicação Interna.

2. ANÁLISE

O estudo reitera a importância da análise e do planejamento da comunicação interna, ponderando as novas demandas e pressões sociais existentes nas organizações. Ou seja, não restam dúvidas de que é preciso desenvolver e melhorar as habilidades de comunicação de cada pessoa dentro da organização (CABRAL, 2004). Porém, deve-se ressaltar que as organizações, guardadas as devidas proporções, não deixam de representar uma selva, onde cada um tem agenda própria, mas que depende do próximo para

alcançar o seu objetivo maior. Nesse caso, Moscovici (2001) sublinha que a capacidade de somar esforços, saltar obstáculos e alcançar resultados separa os vencedores dos perdedores.

O fortalecimento da comunicação organizacional implica reconhecer que a compreensão da cultura de cada instituição pode agregar importantes *insights*, pois a cultura exprime a identidade da organização. Para tanto, é relevante uma avaliação cultural acurada, pois para os envolvidos é difícil desaprender ou abandonar aquilo a que estão acostumados (SCHEIN, 2001). Torna-se presente, assim, a necessidade de elaborar significados comuns de normas e valores, estáveis e salientes, para elaborar e desenvolver esta tradição cultural (TROMPENAARS, 1994).

Sob esta ótica, a comunicação organizacional pode tornar-se um dos componentes fundamentais do processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização (FLEURY, 1989), impregnando todas as ações e representações mentais. Esse simbolismo tem um significado para os implicados e, conseqüentemente, um ponto importante para melhorar a comunicação interna pode ser a análise das regras implícitas. A ênfase nessa questão torna-se importante, pois configura a possibilidade de antecipar ações orientadas para todos os implicados.

A comunicação organizacional ocorre em um sistema completo e aberto que é influenciado e influencia o meio ambiente; a comunicação organizacional implica mensagens, seu fluxo, seu propósito, sua direção e o meio empregado; a comunicação organizacional implica pessoas, suas atitudes, seus sentimentos, suas relações e habilidades (GOLDHABER, 1991). O autor estabelece pontos-chave para a comunicação nas organizações: a) mensagens; b) redes; c) interdependência; d) relações.

Baldissera (2000) comenta a inexistência, dentro das instituições, de um planejamento estratégico de comunicação organizacional que sirva como referencial e como conseqüências dessa ausência cita: a) a inexistência de um diagnóstico atualizado que descreva a situação da comunicação na organização e o perfil do público identificado como de interesse; b) a circulação de informações desencontradas; c) o uso de meios e linguagens não acessíveis ao público-alvo; d) o uso de codificações muito frouxas, permitindo interpretações indesejadas; e) a inexistência de um fio condutor que funcione como referência para toda a comunicação oficial; f) a extrema complexificação das mensagens, dificultando a sua decodificação; g) a dificuldade em construir mecanismos, ou mesmo a inexistência destes, que permitam avaliar o processo de comunicação e fomentar a retroalimentação. Segundo o autor, a fala do grupo possibilita descrever as estratégias de comunicação daquele grupo ou público, bem como conhecer os valores e crenças que dão sustentação aos seus modos de operação ou esquemas de ação.

Na realidade, se observa a distância entre a teoria e o que é realizado nas organizações. Nesse sentido, acima de tudo, sublinha-se a necessidade de estabelecer contornos para uma nova prática que inclui novas formas de relação de trabalho, pois uma coisa é o desejo, o ideal e outra, a rotina, o dia-a-dia (VILLAFANE, 1999; CABRAL, 2004; CHANLAT, 1993).

Para tanto, Villafañe (1999) apresenta o Plano de Comunicação Interna salientando que, primeiramente, devem-se definir os princípios da comunicação: a) distinguir entre informação e comunicação; b) atitude proativa da alta direção; c) projetar a imagem intencional da organização através da comunicação interna; d) garantir a coerência entre a comunicação interna e externa; e) revalorizar a comunicação interna estendendo-a para além do âmbito da organização. Após, devem ser estabelecidos os objetivos que vão orientar os programas de comunicação interna e, entre estes, o autor apresenta: a) identificar a organização com o desenvolvimento de sua visão estratégica; b) projetar uma imagem positiva; c) equilibrar a informação descendente, ascendente e horizontal; d) integrar o pessoal com o projeto da organização; e) consolidar um estilo de direção; f) favorecer a adequação às mudanças.

Em seguida, Villafañe (1999) descreve as etapas do Plano de Comunicação Interna (PCI), designando-o como o instrumento operativo para implantar a comunicação em uma organização:

- a) diagnóstico da comunicação interna na organização: consiste em avaliar o estado da comunicação na organização, avaliar a prática comunicativa na organização e identificar as necessidades de comunicação interna;
- b) desenho do PCI: após o conhecimento do estado da comunicação na organização, deve-se desenhar o plano operativo, que consiste em definir os objetivos do PCI, determinar um modo de gestão dos recursos disponíveis e elaborar programas de comunicação por objetivos e públicos;
- c) execução do PCI: a execução do PCI compreende a implementação e o controle dos resultados.

Dentro das instituições de saúde, a natureza dos serviços prestados impacta consideravelmente nos indivíduos, causa estresse e reflete nas relações. Nessas instituições, primeiramente, se verifica que o planejamento estratégico da comunicação organizacional citado por Baldissera (2000), anteriormente, não é realizado de forma efetiva. Tampouco são observados os princípios que devem balizar a comunicação, enunciados por Villafañe (1999), e, dentre estes, se evidencia coerência entre a comunicação interna e a externa. Assim, constata-se distorções e esses aspectos se refletem na comunicação entre os médicos e a Unidade Hemoterápica. Nesse cenário, observa-se que, por

meio do Plano de Comunicação Interna, as instituições podem abrandar consideravelmente as arestas existentes entre estes profissionais. O PCI facilita a criação de um novo modelo na relação dos médicos com a Unidade Hemoterápica, possibilitando fazer diferença no pronto atendimento dos pacientes e na relação com os doadores, oportunizando, inclusive, o retorno sistemático do doador de sangue voluntário. Conclui-se, portanto, que o planejamento das comunicações pode auxiliar a redefinir os paradigmas norteadores da comunicação interna nas instituições de saúde.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conhecer e compreender os benefícios estratégicos da comunicação organizacional constituem pilar central para melhorar as relações dentro das organizações. Questões como produtividade, satisfação, competitividade e rentabilidade permeiam o vocabulário organizacional e são essenciais para o desenvolvimento das instituições. Entretanto, esses objetivos dependem da integração das pessoas e sua identificação com as estratégias da organização.

Dentro desse contexto, torna-se importante construir processos de comunicação interna voltados para o relacionamento, dentro das instituições de saúde, entre os médicos e a Unidade Hemoterápica. A compreensão de como ações estratégicas de comunicação podem auxiliar a instituição possibilita fazer diferença na satisfação dos pacientes e doadores de sangue e, também, aumentar os estoques de sangue da UH, o que vai permitir o atendimento de mais pacientes sem que haja urgência de doações de sangue por parte dos familiares. Para que isso se torne viável, torna-se necessário que a instituição se conscientize de que tanto as atividades dos médicos quanto as atividades da UH fazem parte de um contexto mais amplo e complexo, cujos objetivos devem ser atingidos em função dos pacientes. Acredita-se, assim, que comunicação organizacional, quando planejada e institucionalizada, pode ser transformada em um instrumento coeso de trabalho dentro das instituições de saúde.

Não obstante, independentemente da estratégia da instituição e dos benefícios apontados, uma indagação crucial persiste como um desafio: até que ponto a comunicação pode ser utilizada como um instrumento de dominação? Ou seja, como impedir a distorção sistemática da comunicação através de uma ação deliberada, ou não, e continua do processo simbólico para cooptar os interesses dos integrantes da instituição. Sob esse prisma, a comunicação figura como ferramenta para o jogo de influências e a organização como uma arena de conflitos. Contudo, planejar ações não necessita ser sinônimo obrigatório de dominação. E, por outro lado, o problema das relações humanas, o confronto, a disputa de poder é inerente ao indivíduo em qualquer época e forma de união.

REFERÊNCIAS

- BALDISSERA, R. Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: UNISINOS, 2000.
- BUENO, W. C. Comunicação empresarial: teoria e pesquisa. São Paulo: Manole, 2003.
- CABRAL, V. Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática. ORGANICOM - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 1(1), p.55-71, 2004.
- CHANLAT, J. F. O indivíduo na organização. São Paulo: Atlas, 1993.
- FISCHER, G. N. Espaço, identidade e organização. In Chanlat JF. O indivíduo na organização. São Paulo: Atlas, 1993.
- FLEURY, M. T. L.; Fischer RM. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989.
- FREITAS, M. E. Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- GOLDHABER, G. M. Comunicación organizacional. México: Editorial Diana, 1991.
- HALL, S. A identidade cultural na pós-modernidade. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- KREPS, G. L. Organization communication. New York, USA: Longman, 1990.
- _____. La comunicación em las organizaciones. Wilmington, Delaware, USA: Addison-Wesley Iberoamericana SA, 1995.
- MOSCOVICI, F. A organização por trás do espelho: reflexos e reflexões. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- RESTREPO, M. Comunicación profesión de la cultura. ORGANICOM - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 1(1), p.73-83, 2004.
- SCHEIN, E. H. Guia de sobrevivência da cultura corporativa. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- SCROFERNEKER, C. M. A. Perspectivas teóricas da comunicação organizacional. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - INTERCOM, XXIII., 2000, Manaus. Anais... Manaus: Intercom, 2000.
- SROUR, R. Poder, cultura e ética nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TROMPENAARS, F. Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator 1994; p.13-28.
- URIBE, P. A. M; ZULUAGA, U. H. S. Comunicación empresarial: una mirada corporativa. Colección Hermes/Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica - AICE. 2003; p.139-166.
- VILLAFANE, J. La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Ediciones Pirámide, 1999.