

A Importância Do Planejamento Da Comunicação No Processo De Uma Comunicação Eficaz. Um estudo de caso*

Rosalina Semedo de Andrade Tavares**

Carlos Mendes Tavares***

Profa Dra. Ana Crisitina Limongi-França****

RESUMO:

Este trabalho tem como objetivo analisar a importância do planejamento da comunicação organizacional no desenvolvimento da comunicação interna eficaz. Foi desenvolvido um estudo de caso, onde foi realizada a análise da literatura existente, abordando conceitos relacionados ao “planejamento da comunicação organizacional”; “comunicação interna integrada”; “comunicação organizacional”. A partir destes aspectos e conceitos elaborados, foi desenvolvida uma pesquisa de campo, de natureza exploratória, descritiva, qualitativa e quantitativa que envolveu 79 funcionários de uma empresa do *ranking* das “100 Melhores Empresas para Você Trabalhar”, do Brasil. Os achados, a partir das análises descritiva e de correlação, apontam que existe uma forte correlação entre as variáveis planejamento da comunicação organizacional e comunicação interna eficaz.

Palavras-chave: Planejamento da comunicação organizacional; comunicação organizacional; comunicação interna.

* Trabalho apresentado ao NP 05 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do V Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom.

** Mestre em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo; Graduada em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas, pela Universidade Gama Filho. e-mail: rosandrade@usp.br

*** Doutorando em Saúde Pública da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo; Mestre em Estudos Populacionais e Pesquisas Sociais, pela Escola Nacional de Ciências Estatísticas do IBGE; Graduado em Estatística e Gestão de Informação, pela Universidade Nova de Lisboa – Portugal; Bacharel em Gestão e Marketing pelo Instituto Superior de Ciências Econômicas e Empresariais de Cabo Verde. E-mail: carlostavares@usp.br

**** Livre-docente pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo; Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo; Mestre em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC/SP; Aperfeiçoamento em Aprimoramento Empresarial pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo; Aperfeiçoamento em Psicologia Industrial pelo Conselho Regional de Psicologia, CRP; Graduada em Psicologia pela Universidade de São Marcos. E-mail: climongi@usp.br

1. INTRODUÇÃO

As organizações de hoje para se posicionarem no mercado e fazer face aos desafios da complexidade contemporânea precisam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tático, para resolver questões, gerenciar crises e gerir veículos comunicacionais sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público, de forma permanente e estrategicamente pensada.

A comunicação interna vista como comunicação integrada com políticas globais, estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltadas para todo o pessoal do ambiente interno tenderá a ser mais eficiente e eficaz. Daí, o planejamento estratégico tornou-se tão importante nos dias de hoje para uma organização que quer se manter competitiva no mercado exigente, mutável e turbulento. Este ambiente em contínua agitação redimensiona o perfil das organizações e as torna menos estratificadas, mais flexíveis, convidando-as permanentemente a prever e enxergar o futuro. Nesse contexto, de acordo com Kunsch (2003) buscar a eficácia na comunicação deve ser a principal meta das organizações modernas. E isso será possível com o planejamento estratégico, com a valorização do processo de gestão participativa na comunicação organizacional e com o uso da comunicação harmônica entre a fonte e os receptores.

Evidentemente, o sistema de planejamento tradicional, de longo prazo, feito simplesmente por planejadores estratégicos, profissionais externos, sem vinculação com quem o executa já não funciona mais, pois tende a ver as coisas de forma fragmentada, buscando estabelecer padrões que se acomodam aos modelos anteriormente conhecidos (Kunsch, *op. cit.*).

Segundo Ulrich (2003) diante da necessidade de desenvolver capacidades organizacionais como rigidez, capacidade de reação, agilidade, capacidade de aprendizagem e competência dos funcionários, as organizações bem sucedidas serão aquelas capazes de transformar estratégia em ação rapidamente, de gerenciar processos de maneira inteligente e eficiente, de maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário. Para isso é necessário que haja

Se as empresas tiverem um planejamento estratégico que lhes permitam mapear os fatores críticos de sucesso, ela poderá desenvolver estratégias que melhor lhe ajude a atingir as metas propostas, assim como missão e visão.

As TI's, hoje é a condição *sine qua-non* para qualquer empresa entrar no mercado, mas não lhe garante a competitividade. O diferencial está nas pessoas capazes de inovar, improvisar, investir em si mesma para o progresso de suas companhias (Dessler, 1996). Conseqüentemente, a comunicação deve ser planejada, dispondo de canais e instrumentos diversos, permitindo assim a atuação sinérgica de todas as áreas.

A implantação de sistemas de comunicação em organizações exige um minucioso planejamento, adequado à multiplicidade dos atos comunicativos, permitindo assim que toda a organização persegue um equilíbrio entre os diversos setores que a formam. Integração será alcançada por meio de um processo comunicacional.

De acordo com Kunsch (2003) hoje é necessário um planejamento estratégico e outros tipos de planejamentos que envolvam todas as áreas da organização, inclusive a da comunicação, a fim de direcionar os seus rumos e contribuir para a sobrevivência e competitividade.

Neste trabalho, procurou-se analisar a existência ou não de relação entre planejamento da comunicação organizacional e a comunicação interna eficaz. Para tanto foi desenvolvido um estudo de caso numa das empresas do *ranking* das 100 melhores para você trabalhar, onde foi verificada que existe uma relação positiva entre planejamento da comunicação organizacional e comunicação interna eficaz.

2. REFERÊNCIAS TEÓRICAS

2.1 Comunicação interna estratégica

Diante das exigências do mercado, transformações e mudanças rápidas a comunicação integrada assume grande importância para a sobrevivência e competitividade das organizações. De acordo com Kunsch (*op. cit*) não há, mais como pensar em atitudes isoladas de comunicação, sem o envolvimento de todos os setores da comunicação organizacional. Daí a importância da comunicação integrada para a sobrevivência e o desempenho de uma organização em uma realidade complexa e que se altera de forma muito rápida.

A autora propõe que toda a comunicação nas organizações seja compreendida sob o aspecto da comunicação integrada, ou seja, o composto da comunicação organizacional interagindo sinergicamente e envolvendo todos os segmentos da comunicação que compreendem as seguintes áreas: **comunicação administrativa** - se refere às redes formal e informal e aos

diferentes fluxos;**comunicação institucional** - envolve as atividades técnicas de relações públicas, jornalismo, editoração, propaganda institucional, identidade visual, marketing social e cultural e **comunicação mercadológica** - relacionada à propaganda comercial, promoção de vendas, *merchandising*, venda pessoal, demonstrações de produtos, exposições e feiras comerciais, treinamento de vendedores, assessoria aos clientes e assistência pós-venda.

A comunicação interna vista como comunicação integrada, com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados para todo o pessoal do ambiente interno, tenderá a ser muito mais eficiente e eficaz (Kunsch, 2003).

Rodríguez de San Miguel (1996) divide a comunicação organizacional em comunicação interna e externa, realçando a 'manutenção de boas relações com e entre os membros', o que Eisenberg e Goodall *apud* Pereira (2003) chamam de comunicação com os subordinados'. San Miguel (*op.cit.*) ainda ressalta que a comunicação deve manter informado, integrado e motivado com o intuito de contribuir melhor para o alcance dos objetivos da organização. O autor enfatiza que os interesses da organização orienta, em grande parte, as ações da comunicação interna.

A comunicação com os colaboradores ganha destaque, hoje, com a crescente valorização do capital intelectual. Piñuel Raigada (1997) enfatiza isso ao afirmar que os públicos internos de uma organização compartilham uma mesma identidade social, seu terreno de relações é a organização e as relações de produção que estabelecem em torno dos "rendimentos" que a organização traz à vida pessoal destes colaboradores, pois cada colaborador é um sujeito com aspirações, motivações e sentimentos. Assim, a comunicação é um instrumento que liga a organização e seus colaboradores.

Tanto Kunsch como Raigada usam o termo comunicação interna para descrever uma comunicação elaborada e planejada com o público interno. Isso fica evidente quando Raigada afirma que a comunicação interna e formação estão intimamente relacionadas, concordando com Kunsch (*op. cit.*) ao descrever que a comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem; promove a integração entre diferentes setores; permite que o funcionário seja bem informado e que a organização antecipe respostas para suas expectativas. Tudo isso ajudará a administrar conflitos e a buscar soluções preventivas.

A comunicação interna ganha dimensões complexas e mais abrangentes no conjunto das ações de comunicação nas organizações. Promover o consenso é tarefa difícil, pois as pessoas têm expectativas diferentes. Contudo, promover consenso quanto aos objetivos organizacionais

como um todo é possível e necessário para que todos caminhem numa mesma direção. A comunicação interna é fundamental aqui, pois favorece a troca de informações e ajuda para que a organização conheça os interesses dos que trabalham nela.

Daí entendermos, conceitualmente, que a comunicação interna é uma ação estratégica e integrada de comunicação com o público interno e para isso dispõe de canais e instrumentos diversos e atua sinergicamente com outras áreas da organização.

2.2 A importância estratégica da comunicação interna nas organizações

A implantação de sistemas de comunicação em organizações exige um minucioso planejamento, adequado à multiplicidade dos atos comunicativos, permitindo assim que toda a organização persegue um equilíbrio entre os diversos setores que a formam. Integração será alcançada por meio de um processo comunicacional.

De acordo com Kunsch (*op. cit*) hoje é necessário um planejamento estratégico e outros tipos de planejamentos que envolvam todas as áreas da organização, inclusive a da comunicação, a fim de direcionar os seus rumos e contribuir para a sobrevivência e competitividade. As organizações de hoje para se posicionarem no mercado e fazer face aos desafios da complexidade contemporânea precisam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação.

De acordo com a autora não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tático, para resolver questões, gerenciar crises e gerir veículos comunicacionais sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público, de forma permanente e estrategicamente pensada.

Para viabilizar todo um planejamento estratégico de comunicação organizacional a autora propõe quatro princípios que devem ser levados em conta, a saber: a) a organização deve ter a consciência da importância de fazer o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial ou técnica administrativa capaz de direcionar suas atividades com vistas em resultados eficazes que correspondam às demandas e às necessidades do ambiente; b) a área de comunicação precisa ocupar um espaço estratégico na estrutura organizacional; c) capacitação do executivo principal, responsável pela comunicação e da equipe que conduzirá o processo; d) valorização de uma cultura organizacional corporativa, em que se crie possibilidade efetiva de participação das pessoas, envolvendo-as no processo de formulação do planejamento estratégico, dando-lhes

oportunidade de criar, pensar estrategicamente, equacionar as causas dos pontos fracos e fortes do ambiente interno e da comunicação organizacional integrada, constitui também um princípio relevante que necessita ser levado em consideração pelas organizações modernas.

A implantação do modelo de comunicação deve ser calcada na cultura organizacional da instituição para que se possa obter eficácia, pois esse modelo direcionará a emissão de mensagens adequadas, corretas, oportunas, claras, precisas e concisas, que possam ser assimiladas sem ruídos pelas pessoas que fazem parte da instituição. Para que isso ocorra a organização deve ajustar seu discurso, procurando estudar com cuidado as habilidades e a disposição das fontes e receptores, a natureza dos canais, a complexidade/simplicidade dos conteúdos e a oportunidade e regularidade dos fluxos.

3. METODOLOGIA

O presente estudo consiste em uma pesquisa exploratória, descritiva, qualitativa e quantitativa. A opção por esse tipo de pesquisa é decorrente do fato dele ser apropriado para identificar características, idéias e relações que poderão ser aprofundadas em estudos futuros. Segundo Mattar (1996, p. 19), a pesquisa exploratória permite o uso de métodos amplos e versáteis, tais como levantamentos, estudos de caso e observação informal. Gil (1991, p. 45) complementa essa afirmação, colocando que apesar da pesquisa exploratória ser bastante flexível, assume, na maioria das vezes, a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

De acordo com Yin (2001) o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O autor salienta ainda que como se torna difícil o discernimento entre fenômeno e contexto, outras características técnicas são importantes para a definição do estudo de caso. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que abrange a lógica de planejamento, evidenciando a coleta e a análise de dados, caracterizando-se como um processo global e não apenas como sendo uma tática para coleta de dados. Desta maneira, para a proposta de pesquisa de identificar as relações entre as práticas de comunicação interna planejada e o comprometimento organizacional dos colaboradores, o estudo de caso mostra-se uma alternativa metodológica bastante apropriada.

Por meio de um estudo de caso único, buscou-se analisar se existe ou não relação entre planejamento da comunicação organizacional e a comunicação interna eficaz. Foram realizados levantamentos bibliográficos, levantamentos de fontes secundárias e a análise de um caso. Os dados secundários foram obtidos mediante uma pesquisa bibliográfica que envolveu basicamente uma revisão de literatura sobre o assunto e também a partir de dados obtidos em jornais, revistas, Internet e em materiais disponibilizados pela empresa analisada e ainda por meio de documentos da empresa responsável pela classificação das empresas como sendo “melhores para se trabalhar”.

Os dados primários tiveram como fonte básica os entrevistados e o método de coleta foi a aplicação do questionário. O caso abordou uma das empresas do *ranking* das classificadas pela Revista Exame como sendo as “100 melhores para se trabalhar”, do Brasil, do ano de 2003.

A pesquisa foi realizada junto a 79 funcionários da empresa em análise. O formato do questionário resultou em três partes: a primeira parte com 23 questões sobre comunicação interna, sendo 1 com opção de resposta sim ou não; 2 questões com várias opções de respostas e 2 questões com várias alternativas, mas com uma única opção de resposta e todas as outras em escala Likert de 7 opções de respostas entre concordo plenamente e discordo plenamente. Na segunda parte foram incluídas 12 questões que tratavam de planejamento estratégico da comunicação organizacional. No final das duas partes, tinha um espaço para observações. Na terceira e última parte do questionário, tinha 11 questões referentes aos dados biográficos, funcionais.

A análise dos dados foi realizada através do pacote estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) for Windows, versão 9.0. Na análise dos resultados foram realizadas as análises estatísticas descritivas, que compreenderam distribuição de frequências, gráfico de barra e gráfico de coluna. Também foram utilizadas técnicas baseadas em cálculos de associação para identificar a correlação entre as variáveis da pesquisa. Sobretudo, foram utilizadas teste exato de Fisher e coeficiente de Spearman para mostrar a dependência e associação entre as diferentes variáveis e para testar as hipóteses.

A análise dos resultados será dividida em dois blocos, conforme o questionário, a saber: comunicação interna e planejamento da comunicação organizacional.

4. DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE CASO

4.1 A EMPRESA “X”

A empresa “X” nasceu em 1960, como uma aliança entre uma empresa americana e a brasileira. Da sua criação aos dias de hoje a empresa ampliou significativamente sua oferta de soluções de infra-estrutura para setores-chave da economia, como energia elétrica, mineração, metalurgia, obras civis, óleo & gás, química & petroquímica, telecomunicações e tecnologia da informação, para os quais oferece desde estudos e consultoria tecnológica até a implantação completa de empreendimentos sob o regime de responsabilidade global.

Dentre outros empreendimentos desenvolvidos para grandes empresas dos setores público e privado constam usinas termelétricas, hidrelétricas, unidades petroquímicas, plataformas de petróleo, sistemas viários, redes de comunicação de dados e telefonia.

Na área da tecnologia, a empresa é uma das mais destacadas integradoras de sistemas do país nos setores de telecomunicações e tecnologia da informação. Em mais de três décadas de atuação, ela realizou projetos para praticamente todas as operadoras de telecomunicações e algumas das maiores corporações do país. Suas conquistas decorrem da capacidade de utilização inovadora de tecnologia e engenharia de sistemas, alianças tecnológicas de ponta e de reconhecida qualificação em gerenciamento de projetos, fazendo da execução impecável um de seus principais diferenciais.

Na área de telecomunicações, a atuação da empresa cobre todo o ciclo de vida das operadoras e grandes usuários de telecomunicações. Seu *portfólio* de ofertas é composto por consultoria, gerenciamento de projetos, integração de sistemas e serviços de operação, suporte e manutenção de redes de telecomunicações fixas e móveis, de voz e dados, públicas ou corporativas.

Além de vários prêmios nacionais e internacionais e certificações nas normas ISO a amostra faz parte do seleto grupo de quatro empresas que estiveram presentes em todas as oito edições do Guia, desde sua primeira edição, em 1997.

A empresa tem 651 profissionais, sendo 86% com nível superior e tendo cerca de 400 deles como acionistas. Os funcionários se dividem em 32% mulheres e 68% homens. 100% do capital da empresa pertence aos funcionários e 69% deles são acionistas.

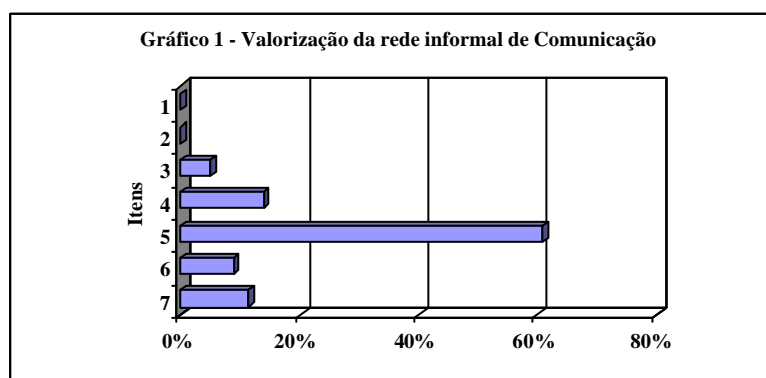
Nos quesitos considerados pela revista para a avaliação, credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem, a empresa consegue pontuação alto, 4 estrelas para todos, sendo que o máximo é cinco. A amostra é considerada de médio porte. A empresa teve o faturamento anual no ano de 2003 de 404 milhões e se classifica como de médio porte.

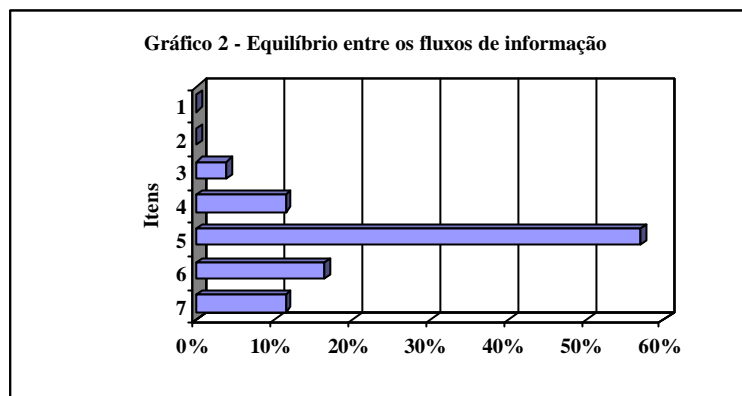
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 ANÁLISE DESCRITIVA

5.1.1 Aspectos sobre comunicação interna

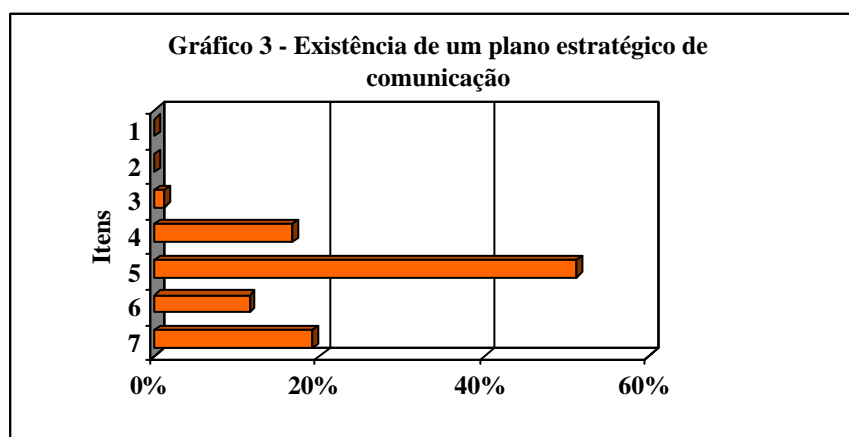
Observou-se que o processo comunicativo na organização funciona, utilizando vários meios, redes e fluxos. Os fluxos de informação permitem a comunicação com chefias, pares e subordinados. Também existe uma comunicação participativa dentro da organização. Os participantes concordaram, em vários níveis, 80%, que o processo comunicativo dentro da empresa permite a comunicação em todas as direções, através de vários meios, redes e fluxos. Percebe-se que há espaço para a comunicação informal, pois 81% da amostra concordam, em vários níveis, que é valorizada a comunicação informal (gráfico 1). Com relação aos fluxos comunicativos, 84% dos participantes concordam que existe equilíbrio entre os fluxos de informação existentes na organização (gráfico2).

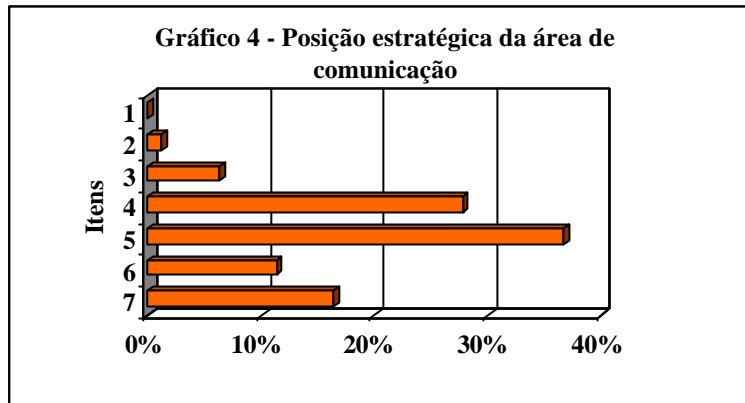




5.1.2 Aspectos sobre planejamento da comunicação organizacional

As variáveis que compõem a categoria planejamento da comunicação organizacional visam descrever o papel da área de comunicação dentro da organização, assim como a comunicação integrada. Para que a área de comunicação ocupe uma posição estratégica dentro da organização deve existir um plano estratégico de comunicação. Na amostra, a maioria, 82%, percebe que existe este plano (gráfico 3). Existe a percepção da maioria dos participantes, 96%, de que a organização possibilita a participação das pessoas no processo de formulação do planejamento estratégico de comunicação. Embora a maioria, 64% dos participantes, concorda que a comunicação ocupa um espaço estratégico na organização, 28% nem concorda nem discorda, conforme ilustra o gráfico 4.





5.2 ANÁLISES DE DEPENDÊNCIA ENTRE AS VARIÁVEIS, UTILIZANDO TESTE EXATO DE FISHER

5.2.1 Comunicação interna Versus planejamento da comunicação organizacional

A partir das análises feitas foi possível observar que existe dependência entre planejamento da comunicação organizacional e comunicação interna. Dos 16 cruzamentos, somente 1 caso mostrou que não existe evidência de que as questões sejam dependentes; 13 cruzamentos foi a um nível de 5% de significância; 2 a um nível de significância de 10% . A tabela 1, a seguir, ilustra um cruzamento, onde a dependência foi evidente a um nível de 5% de significância.

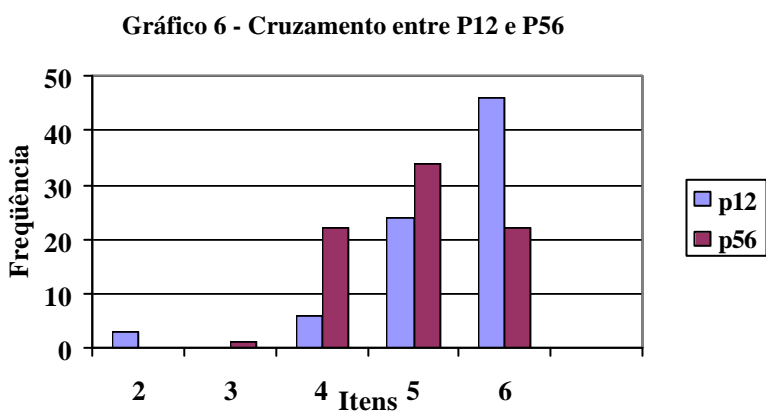
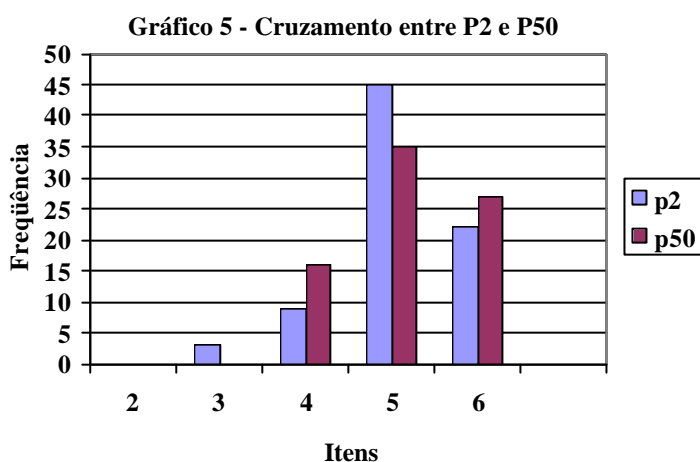
Itens		P56					Total
		2	3	4	5	6	
P3	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	2	2	4	8
	4	0	1	4	3	1	9
	5	0	0	8	18	1	27
	6	0	0	8	11	16	35
Total		0	1	22	34	22	79

Teste Exato de Fisher
Nível Descritivo <0,0001

5.3 ANÁLISE DAS ASSOCIAÇÕES E CORRELAÇÃO DE POSTOS, UTILIZANDO O COEFICIENTE DE SPEARMAN

5.3.1 Comunicação interna Versus planejamento da comunicação organizacional

Dentre os 16 cruzamentos entre as variáveis dos dois blocos, somente em um cruzamento, verificou-se a falta de associação linear entre duas variáveis entre as variáveis. O gráfico 5 ilustra a alta associação positiva entre as questões dos dois blocos. De acordo com os resultados do gráfico 6 percebe-se a falta de associação linear entre as duas variáveis.



6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das profundas mudanças e transformações, as organizações têm traçado novas estratégias de atuação. Verifica-se que a abertura de um espaço para o desenvolvimento da comunicação interna, buscando integração de todas as pessoas que fazem parte da instituição para que elas possam conhecer e tomar parte do negócio como um todo é o resultado do mercado cada vez mais competitivo.

Assim, as organizações precisam ter uma comunicação interna integrada com políticas globais, estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados para todo o pessoal do ambiente interno e dispor de canais e instrumentos diversos que permitem todas as áreas da organização atuarem sinergicamente (Kunsch, *op. cit.*).

Nesse contexto, o processo de comunicação da organização se caracteriza como um fator fundamental na estratégia de comprometimento postulada, pois antes de implementação de qualquer programa administrativo é necessário que os empregados estejam envolvidos e comprometidos com os objetivos da empresa, pois são eles que garantem a competitividade. Para tanto é preciso que a organização tenha uma comunicação estratégica ditada pela visão que a organização tem da área, pois só a partir daí haverá comunicação de mão dupla.

Face à discussão elaborada anteriormente, concluiu-se que para as organizações que dependem das pessoas para garantir a sua vantagem competitiva, pautar-se por uma comunicação interna integrada, ou seja, uma comunicação planejada, estratégica torna uma prerrogativa para fazer com que as pessoas se comprometam afetivamente com a organização e, como isso, se envolver com os negócios da organização como um todo.

De acordo com a análise dos resultados da pesquisa foi possível observar que para todos os entrevistados existe correlação entre comunicação interna, e planejamento da comunicação organizacional. A empresa possui meios e canais que permitem as pessoas dentro da organização se comunicarem nas mais diversas direções, formal ou informalmente. Assim sendo, concluiu-se que existe um planejamento da comunicação organizacional e que esta exerce influência positiva sobre a comunicação interna eficaz.

Com base no que foi exposto, é possível dizer que a comunicação interna, quando planejada, integrada e estratégica, é uma variável muito importante - para a empresa que deseja

obter vantagens competitivas sustentáveis - para o desenvolvimento do comprometimento organizacional, principalmente no foco afetivo, dos seus colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DESSLER, G. Conquistando comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Mackron Books, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KUNSCH, M. M. K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 3. ed. São Paulo: Summus, 2003.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas. 1996

PEREIRA, E. L. I. **Comunicação Interna Excelente**: perfil e papel do gestor do processo comunicativo nas organizações. São Paulo, 2003. 104 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação – ciências da comunicação). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo.

PIÑUEL R. J. L. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Editorial Síntesis, 1997.

TAVARES, Rosalina S. A. **A importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional**: um estudo de caso em empresas brasileiras. São Paulo, 2005. 195 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

ULRICH, D. **Recursos Humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. Trad. de Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.