



A Comunicação Interna como Fator Estratégico no Processo de Certificação Socioambiental: um Estudo de Caso¹

Inara Regina Batista da Costa²
Universidade Federal do Amazonas, Manaus, AM

RESUMO

O compromisso social e ambiental das empresas tem sido um tema amplamente discutido, mas ainda timidamente incorporado na estratégia e no modelo de gestão das organizações. Algumas têm optado em obter as certificações internacionais com base nas normas ISO 14.001 (Gestão Ambiental) e SA 8.000 (Gestão da Responsabilidade Social) para tornarem-se mais competitivas no mercado. No entanto, para que se tenha sucesso nestas certificações é fundamental que a comunicação interna, principalmente dos líderes, esteja alinhada com os objetivos do negócio, contribuindo para o comprometimento da força de trabalho. Nesse contexto, o artigo apresenta os resultados de um estudo de caso e lança luz sobre como a comunicação pode contribuir no processo de certificação.

PALAVRAS-CHAVE: certificação ambiental, comunicação interna, gestão social.

Introdução

As discussões e as mudanças sociais e ambientais têm ocorrido em uma velocidade espantosa, implicando em transformações nos modelos de gestão das organizações, na relação com o público interno e no comportamento do consumidor. E para estarem alinhadas com essa nova realidade, as organizações (e os líderes) precisam adequar as suas práticas (e não só o discurso) às necessidades de cada um dos públicos estratégicos.

Dentre os públicos estratégicos, o interno talvez seja o mais importante, pelo fato de ser um formador de opinião de alta credibilidade, ou seja, o funcionário pode confirmar ou não tudo o que acontece dentro de uma empresa, em especial se o discurso que está na mídia é de fato o que acontece dentro dos muros.

Como o ambiente de negócios está cada vez mais complexo, não é mais suficiente oferecer qualidade do produto ou serviço, preço justo, cumprir as leis e pagar

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do X Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Professora Assistente do Curso de Comunicação Social – Relações Públicas, email: inaracosta@ufam.edu.br



impostos. É preciso que as organizações olhem atentamente o impacto ambiental e social das suas operações e como os mesmos estão refletindo na sociedade.

Assim como ocorreu com o movimento de melhoria da qualidade, na década de 80, as empresas, conforme Herzog (2004), passaram a buscar guias, princípios, certificações e selos que, de alguma forma pudessem orientar e atestar as ações e as estratégias ligadas à responsabilidade socioambiental. A origem delas varia de organismos ligados à Organização das Nações Unidas a entidades não-governamentais.

Para obter sucesso nessas certificações socioambiental é fundamental a participação e o engajamento dos funcionários da empresa. Muitas vezes, em função da resistência natural das pessoas às mudanças, é necessário rever todo o processo de comunicação interna, para conseguir a adesão dos funcionários. “A organização que se propõe a (...) buscar certificação necessita pensar e planejar a sua comunicação interna” (SCROFEMEKER, 2009, p.208).

Certificação Ambiental – ISO 14.001

Tem-se observado que o desempenho ambiental das organizações vem tendo importância cada vez maior para as partes interessadas. Conforme é citado em norma, “organizações de todos os tipos estão cada vez mais preocupadas com o atingimento e a demonstração de um desempenho ambiental correto” (NBR ISO 14.001, 2004, p. 3).

Com a experiência acumulada na elaboração das normas da série ISO 9.000 e sensibilizada pelas ações que já vinham sendo tomadas por diversos países para criar suas próprias normas de gestão ambiental, a ISO (Organização Internacional para a Normalização) decidiu criar um comitê técnico, o TC 207, incumbido de elaborar as normas que assegurassem a abordagem sistêmica sobre gestão ambiental, baseada na norma inglesa BS 7.750.

A ISO é uma organização não governamental fundada em 1947 com o objetivo de reunir órgãos de normalização de diversos países e criar um consenso internacional normativo. Com sede em Genebra, na Suíça, a ISO possui cerca de 100 países membros que participam, com direito a voto, das decisões ou apenas como observadores das discussões.

O Brasil integra a ISO como membro fundador representado pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) através do Grupo de Apoio à Normalização Ambiental (GANNA), que foi criado com o apoio de algumas empresas brasileiras, que contribuíram com cotas e colocaram seus



funcionários em disponibilidade para ajudar nas atividades do grupo e participar das reuniões do TC-207. (MEDEIROS, 2003, p. 75).

As normas internacionais de gestão ambiental, de acordo com a NBR ISO 14.001 (2004), têm por objetivo prover as organizações dos elementos de um Sistema de Gestão Ambiental eficaz, passível de integração com outros requisitos de gestão, de forma a auxiliá-las a alcançar seus objetivos ambientais e econômicos.

Além disso, a gestão sustentável contribui no alcance de resultados financeiros, sociais e ambientais de forma integrada. E como isso ocorre?

A gestão ambiental diminui os custos da empresa, reduz os passivos ambientais e monitora as externalidades. Enquanto a gestão empresarial se beneficia dessas reduções, aumenta as vendas, fortalece a marca e sua nova imagem de empresa sustentável. Com isso a empresa obtém o reconhecimento da comunidade, fideliza seus clientes que passa a valorizar as práticas de gestão sustentável da empresa. (MELLO NETO e BRENNAND, 2004, p. 75).

Certificação Social – SA 8.000

A norma *Social Accountability* 8000 foi criada em outubro de 1997 pela CEPAA – *The Council on Economic Priorities Accreditation Agency* (Agência de certificação do conselho de prioridades econômicas). A CEPAA contou com a colaboração de empresas como AVON e KPMG, ONGs, instituições financeiras, universidades, sindicatos, acadêmicos, empresas de consultoria e outras entidades de classe para elaboração da norma. O Brasil foi representado pela Fundação ABRINQ dos Direitos da Criança e do Adolescente (Curado apud Alves, 2003, p.72).

A CEPAA transformou-se em SAI (*Social Accountability International*) e é a organização não-governamental responsável pelo desenvolvimento e supervisão da norma SA 8.000 cujo embasamento se dá nas convenções da Organização Internacional do Trabalho, Declaração Universal dos Direitos Humanos e a Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos das Crianças.

A SA 8.000 é uma norma única para as empresas que visam garantir os direitos básicos dos trabalhadores e representa um grande marco: a primeira norma social auditável, cujo processo é verdadeiramente independente, não é projeto do governo e nem é dominada por um grupo com um único interesse. (SAI, 1999, p.2).

Os auditores visitam fábricas e avaliam práticas corporativas sob os seguintes requisitos: trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação e direito à negociação coletiva, discriminação, práticas disciplinares, horários de trabalho e remuneração. Os auditores também avaliam a situação dos

sistemas de gestão da empresa, necessários para garantir a conformidade contínua de cada um desses requisitos, pois o objetivo é a melhoria contínua e não a exclusão.

A Comunicação Interna como Base do Sistema de Gestão Socioambiental

Muito mais que disseminar informações e colaborar para a motivação do funcionário, a comunicação interna tem um desafio maior: engajamento.

Engajar é um processo contínuo de informação que permite ao empregado construir a sua própria percepção sobre a empresa com base em fatos reais e então manter-se “autocomprometido” com as estratégias do negócio e ciente do que deve fazer para alcançar tais objetivos. (CAPELLANO, 2010, p.54)

As etapas de compromisso com a empresa (figura 1) mostram a importância de que os funcionários tenham acesso à informação a fim de que possam envolver-se com as metas e os objetivos da empresa. A qualidade da comunicação é um dos itens que determina o nível de eficiência e exigem dos líderes, estratégias de aproximação que aperfeiçoem a comunicação e criem um ambiente de empatia.

Percepção	Informação	Entendimento	Aceitação	Intenção de Conduta	Ação orientada para as metas
Ter uma percepção geral da questão.	Estar em dia com as questões envolvidas.	Ter pleno conhecimento das questões e das implicações.	Aceitar mentalmente a validade da questão.	Ter decidido agir, mas ainda não ter agido.	Praticar a ação específica solicitada.



Figura 1 – Etapas de compromisso com as metas da organização

Fonte: Robert Nadeau, *Communications for Management*, citado por Corrado, 1994, p. 59.

É preciso convencer os funcionários das vantagens e obter a adesão para participar do processo de implantação ou de manutenção dos Sistemas de Gestão. De acordo com Scrofemker (2009), a comunicação deve ser priorizada para o público interno, pois é deles que será exigida a participação efetiva e o comprometimento, ou seja, “a viabilidade e o êxito de uma certificação demandarão que os funcionários ‘vistam a camisa’ da organização” (SCROFEMEKER, 2009, p. 208).

A comunicação interna é um dos requisitos exigidos pela NBR ISO 14.001, versão 2004, que afirma que para assegurar a eficaz implementação do sistema de gestão ambiental, os métodos de comunicação interna podem incluir reuniões regulares de grupos de trabalho, boletins informativos, quadros de aviso e intranet.



Esse fato traz uma nova característica para o estudo que é o papel duplo, e muitas vezes ambíguo, da comunicação nos programas de qualidade. Ou seja, ora objeto, ora instrumento do programa, ora instrumento e objeto ao mesmo tempo.

O executivo Edson Vaz Musa³, presidente da Caloi, afirma que na comunicação interna, o que conta é a comunicação do líder com o liderado.

(...) depende da fidelidade de transmissão dos líderes, como ele fala, de sua expressão física, suas convicções sobre determinado assunto e se as pessoas estão acreditando no que ele está falando ou não (MUSA, 2004, p. 8).

Quem compartilha da mesma idéia é o pesquisador Gaudêncio Torquato que afirma que o poder da comunicação se apresenta ainda no carisma, “esse brilho extraordinário que os líderes exprimem e que se faz presente na eficiência do discurso, na maneira de falar, na gesticulação, na apresentação pessoal” (TORQUATO, 2009, p.13).

A comunicação tem de ser ágil e informal – de preferência ‘olho no olho’. (...) só deixará de ser fria se for feita ao vivo, dando condições para que ambas as partes sintam, além de ouvir, o que está sendo transmitido. (...) Passa a entender que, ao estabelecer uma parceria de verdade com seus recursos humanos [mantendo-os informados], está agregando valor ao negócio. (DUARTE, 2003, p. 196).

Mas, para isso é preciso construir relacionamentos com conteúdo. Paulo Nassar comenta o grau de importância que a comunicação interna tem em uma empresa:

[...] a comunicação deixou de ser uma área, uma sala da empresa e se transformou num elemento importante para qualquer atividade. [...] E sem Comunicação você [a empresa] não consegue comprometer os seus trabalhadores com coisas como ‘a necessidade de conquistar os padrões ISO, a bandeira da qualidade, o foco no cliente, a redução de custos’ etc. (NASSAR, 1998, p.13).

O papel da comunicação passa a ser mais de suporte para a liderança, pelo fato de que os funcionários tendem a dar mais valor quando seus líderes falam sobre as estratégias da empresa, quer dizer, nenhum canal de comunicação substitui o líder como comunicador.

Acreditamos que a comunicação tenha que funcionar não só de baixo para cima, mas também de um lado para o outro, ou seja, fazer que o pessoal ouça o vice-presidente não é tão eficiente quanto estimular o supervisor a falar com o funcionário e vice-versa. (MACHADO, 1999, p. 8).

³ Entrevista concedida à jornalista Nara Damante para a Revista Comunicação Empresarial, ano 14, número 53, 4º trimestre de 2004.



Por este motivo, Parente (2004) ressalta que os profissionais de comunicação precisam lembrar que não estão vendendo conceitos nem produtos aos funcionários. Sua missão é engajar as equipes, ajudar a construir um senso de pertencer e um sentimento de orgulho que mobilize as pessoas a dar o melhor de seu potencial para o resultado da empresa. Isso os transforma em colaboradores vibrantes com seu trabalho e resultados, pois apenas com o legítimo e o verdadeiro envolvimento emocional das pessoas é que se conquista mobilização e engajamento para juntos resolverem situações críticas.

A beleza do ‘corpo’ (a forma, o veículo, o papel, a tipografia) é muito importante, mas precisamos deixar que a ‘alma’ da comunicação (o conteúdo, o propósito, a verdade) guie-nos cada vez mais para o coração e para a mente dos funcionários, de maneira que haja pertinência da ação, coerência do conteúdo e consistência e clareza das mensagens (PARENTE, 2004, p. 55).

Para isso, é importante que os profissionais da área de comunicação organizacional promovam constantemente uma análise do discurso e dos fluxos comunicacionais. Scrofemeker (2009) faz alguns questionamentos, por exemplo, como as informações estão chegando aos funcionários, se há preocupação com a adequação da linguagem respeitando as suas especificidades, como se processa a comunicação entre os setores, e outras indagações.

Após essa breve fundamentação teórica, por meio de um estudo de caso, buscou-se analisar os dados obtidos, com o intuito de abordar a comunicação interna como fator estratégico para a certificação ambiental e social das organizações, mais especificamente da empresa Multibrás da Amazônia objeto de estudo da pesquisadora.

Métodos e Técnicas da Pesquisa

A empresa pesquisada está localizada no Pólo Industrial de Manaus, que conta com 491 empresas implantadas, segundo dados da Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA, 2002 citado por MEDEIROS, 2003). Para delimitar a pesquisa foi utilizado o critério de empresas que estivessem certificadas segundo a NBR ISO 14.001 e a SA 8.000.

Segundo dados da *Social Accountability International* (SAI) e do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO), somente duas empresas possuíam tais certificações: Multibrás da Amazônia S.A e Philips da Amazônia Indústria Eletrônica Ltda. Sendo assim, foi realizado um estudo de caso



nessas duas organizações, mas no presente estudo será analisada somente a primeira empresa.

As formas de investigação utilizadas, no período de três meses, foram: a observação, a análise de documentos, o levantamento de dados (constituído por informações adicionais que contribuíram para uma melhor compreensão do universo pesquisado); a aplicação de um instrumento de coleta, por amostragem, para os diferentes setores e níveis hierárquicos (considerando uma margem de erro de 4% e nível de confiança de 95%); a entrevista com o principal executivo (uso de formulário e gravação de áudio) e com a equipe de Comunicação.

Análise dos Dados e Resultados

Os resultados apresentados são por meio de gráficos e entrevista realizada com o diretor-presidente da Multibrás, engenheiro Ulisses Tapajós Neto (atual membro do Conselho de Administração) que considera a comunicação interna não só como uma ferramenta estratégica, mas como um processo fundamental para conseguir a adesão dos colaboradores para a implantação e a manutenção do Sistema de Gestão, o que demonstra o comprometimento da alta direção com a comunicação. O entrevistado destaca que é preciso que as pessoas, primeiro entendam para que depois, tomem as ações.

É o famoso processo Entender para Querer (conscientização) para então, Aprender para Fazer (treinamento). A comunicação trabalha exatamente essa questão, quantas vezes forem necessárias e de diferentes formas. (ULISSES TAPAJÓS, 2005).

A empresa possui os seguintes canais formais de comunicação, para que possa divulgar um assunto de diferentes formas: Jornal Mural (com editorias e cores de papel diferenciado, localizado em pontos estratégicos); Jornal MultInformativo (circulação mensal com quatro páginas em policromia, tiragem 1.000 exemplares); *Outdoor* (com duas placas dentro da fábrica, sendo uma próxima à portaria e a outra próxima ao restaurante com renovação quinzenal); Cartilha sobre o Sistema de Gestão Integrado (SGI); e um Videojornal JM TV (duração de quinze minutos, exibido em dois telões no restaurante, as terças e quintas-feiras, no horário das refeições); Comunicação face a face da diretoria com os chefes de setores; e depois os chefes de setores com suas respectivas equipes.

De todos esses canais, os colaboradores citaram dois mais adequados para manterem-se informados sobre a norma ISO 14.001 e SA 8.000: reunião com a chefia,

com 27%, e o jornal interno, com 26,5% de preferência (gráfico 1). Por tratar-se de um assunto considerado técnico, é imprescindível que a chefia tenha conhecimento suficiente para transmitir as informações para sua equipe com credibilidade.

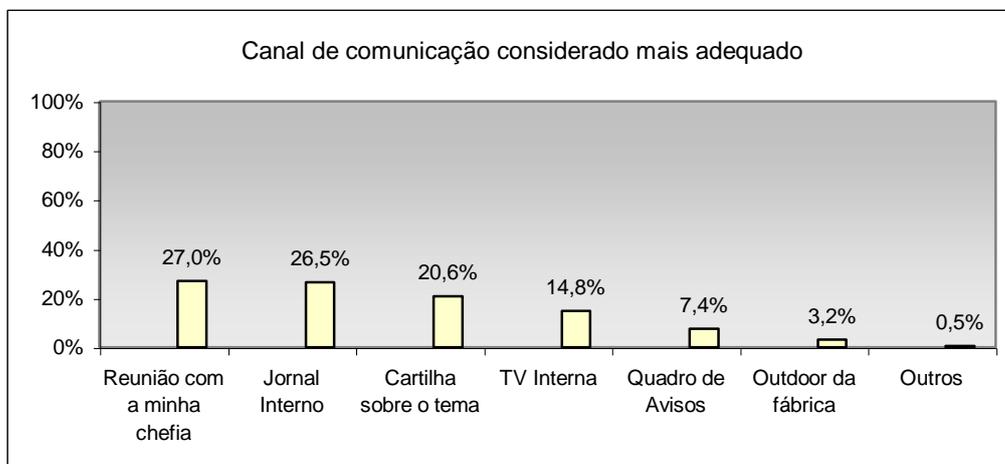


Gráfico 1 – Canal de comunicação considerado mais adequado

No entanto, ter só conhecimento sobre o assunto não é suficiente; o superintendente da Embraco lembra que,

dentro da organização, há pessoas que têm facilidade de se comunicar, outras que possuem dificuldades, e mais algumas que não gostam de fazê-la. Mas a comunicação faz parte da responsabilidade da empresa. O conhecimento de como se comunicar precisa existir (HEINZELMANN, 1999).

Por esse motivo, o diretor da empresa estudada implantou o programa que irá fortalecer a gestão e desenvolver competências e habilidades dos líderes para trabalhar com suas equipes.

“Esses canais mantêm os colaboradores informados”, destaca o entrevistado e destaca que “há uma pauta específica preparada pela área de comunicação com assuntos atuais e de interesse da comunidade, que dá suporte para os líderes realizarem as suas reuniões”, ressalta.

O outro canal que deve ser mais bem aproveitado, inclusive com possibilidades de publicar uma coluna fixa sobre o Sistema de Gestão Socioambiental, é o jornal interno, já que possui uma boa aceitação. Este veículo possui o conselho editorial formado por representantes das áreas de Comunicação, Qualidade e Recursos Humanos.

Dos entrevistados, 91,5% afirmam que a comunicação contribui bastante para aumentar o comprometimento dos colaboradores com o Sistema de Gestão. Portanto,

recomenda-se, que seja revisado o plano de comunicação para fortalecer o Sistema de Gestão, incluindo a participação do principal executivo.

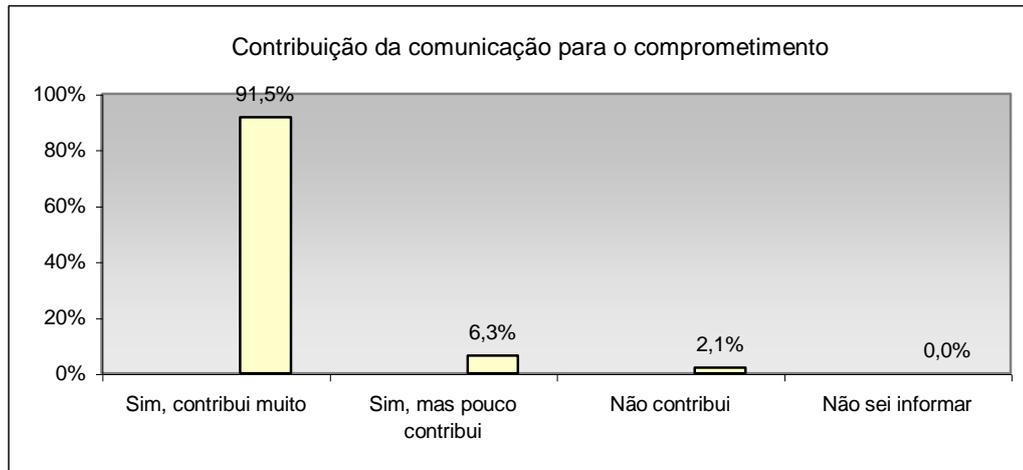


Gráfico 2 – Contribuição da comunicação para o comprometimento com o Sistema de Gestão

Em relação ao esclarecimento de dúvidas dos colaboradores referente ao Sistema de Gestão Socioambiental, não há estratégias específicas de comunicação, mas as reuniões, com 47,4% (gráfico3), foram uma das oportunidades mais citadas pelos entrevistados. Esse resultado mostra mais uma vez a importância da comunicação entre líderes e liderados. Pozo (2004, p.20) afirma que “as lideranças devem ser os ‘embaixadores’ da mudança e, portanto, precisam ser preparadas para responder a quaisquer perguntas que possam surgir dos funcionários”.

A mobilização e o envolvimento desejados pela organização tenderão a ser mais facilmente conquistados (...) se houver a compreensão por parte, em especial, dos gestores, da sua imensa responsabilidade em relação aos processos comunicacionais com vistas à implantação de uma cultura de comunicação, voltada, no caso, para a qualidade e para a excelência. (SCROLFEMEKER, 2009, p. 212).

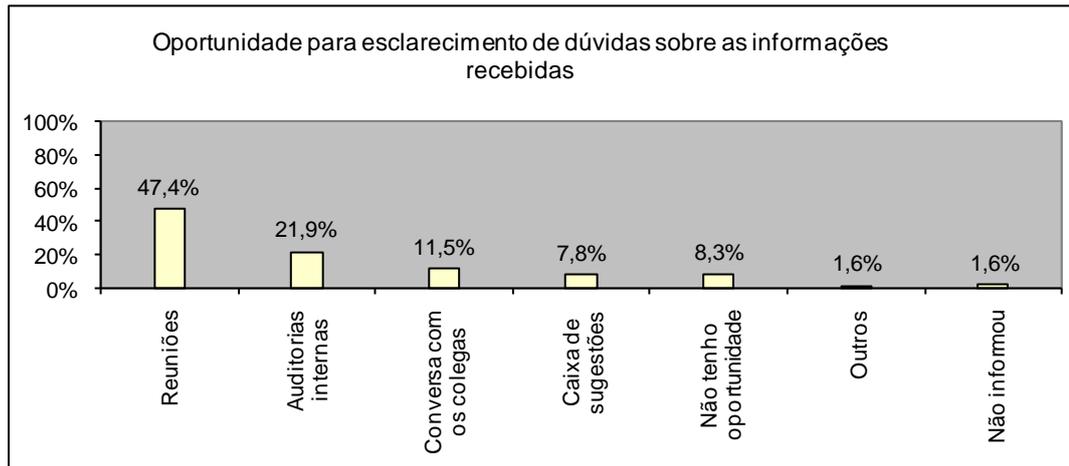


Gráfico 3 – Oportunidade para esclarecimento de dúvidas sobre as normas

Para que o líder seja capaz de esclarecer dúvidas, é necessário que o mesmo conheça o Sistema de Gestão e esteja comprometido com o processo de comunicação, pois 100% dos colaboradores (gráfico 4) afirmam que a comunicação interna é ferramenta estratégica para obter a adesão dos colaboradores para a implantação ou a manutenção de um Sistema de Gestão.

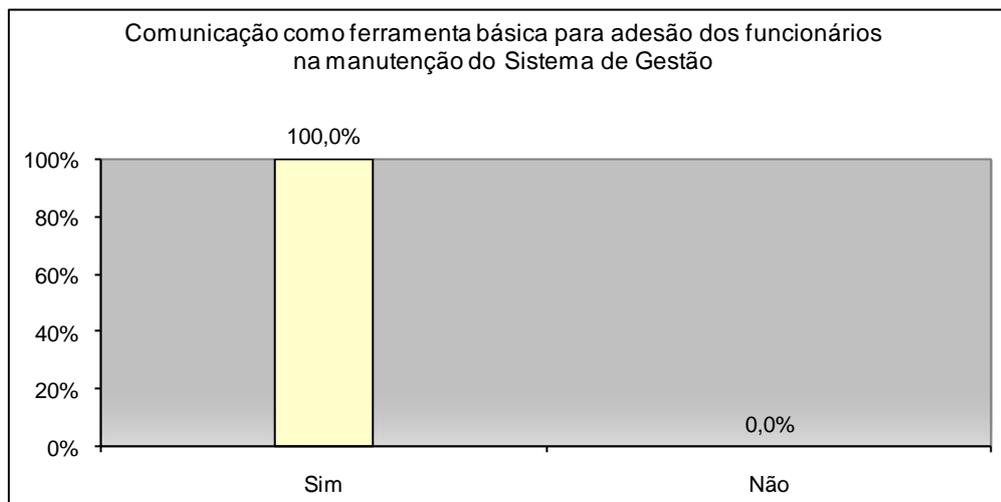


Gráfico 4 – Comunicação como ferramenta estratégica para adesão dos funcionários

Esse resultado demonstra a força da comunicação interna quando se fala em mudanças, engajamento e resultados. Gartner e Sanchez (2004) ressaltam que a competitividade fez que as organizações revissem seus sistemas, dando maior atenção às pessoas, uma vez que elas são co-responsáveis pelo sucesso ou fracasso dos resultados organizacionais.



Para Ferreira (2004), o sucesso do programa de qualidade (ou da certificação do sistema de gestão socioambiental) é diretamente proporcional à qualidade das decisões que forem tomadas na área da comunicação. O que for divulgado deve facilitar para que o público interno entenda os conceitos, os fundamentos e os princípios de um Sistema de Gestão, o que contribuirá (em parte), na perpetuação de bons resultados.

Considerações Finais

Durante todo este artigo procurou-se analisar de que maneira a comunicação interna contribui efetivamente para o comprometimento dos funcionários no processo de certificação socioambiental, verificar os canais mais adequados para divulgação do referido assunto e a importância da liderança de estar na linha de frente, contando com o suporte da área de comunicação.

Verificou-se que as reuniões com a chefia, ou a comunicação face a face, é o instrumento de comunicação preferido pelos funcionários na empresa pesquisada. No entanto, observa-se a necessidade de que as lideranças estejam preparadas para conduzir uma reunião, ter mais conhecimento sobre o sistema de gestão socioambiental e cumprir a pauta pré-definida para que a comunicação seja eficaz. Ainda no planejamento prévio das reuniões, é preciso estabelecer um espaço para o *feedback*, onde o funcionário possa se manifestar sem se sentir constrangido, num clima agradável e que a sua dúvida seja esclarecida ou encaminhada para a área pertinente.

É fato que a comunicação interna teve sua função destacada e valorizada devido ao estabelecimento do requisito normativo 4.4.3 da ISO 14001 específico para esse assunto. Com isso, as organizações ao implementarem este requisito, reconhecem a importância da comunicação, dos profissionais da área e a sua relevância para o público interno.

Portanto, ter mensagens e canais de comunicação adequados; ter os líderes assumindo seu verdadeiro papel de comunicador junto à sua equipe e ter o compromisso do principal executivo com o processo comunicacional, acredita-se que a organização conseguirá obter o comprometimento efetivo de seus funcionários. É claro que não se trata de “trilhos de trem”, fórmulas prontas ou “receitas de bolo”, mas sim a proposta de uma trilha que pode ser caminhada, ajustada e aperfeiçoada sempre que preciso.

Enfim, acredita-se na relevância deste estudo não só para os gestores de comunicação e executivos do Pólo Industrial de Manaus, mas também como



contribuição ao curso de Comunicação Social para o aperfeiçoamento dos processos de apoio, cumprindo o seu papel de maneira responsável.

Referências

- ALVES, Márcia Vieira. **SA 8000: o certificado da responsabilidade social**. Londrina: UEL, 2003. Monografia (Administração de empresas), Universidade Estadual de Londrina, 2003.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **Sistema de gestão ambiental – requisitos com orientações para uso. NBR ISO 14001**. Rio de Janeiro: ABNT, 2004.
- BARROS, Claudius D'artagnan C. **O calcanhar-de-aquiles dos sistemas de gestão**. *Falando de Qualidade*, São Paulo, ano XIV, número 151, p. 12 – 13, dezembro, 2004.
- CAPELLANO, Thatiana. Comunicação interna. In: SILVA NETO, Belmiro (org.) **Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa da imagem favorável**. São Paulo: Saraiva, p. 53–68, 2010.
- CORRADO, Frank M. **A força da comunicação: quem não se comunica**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 192-198p, 2003.
- FERREIRA, Alípio do Amaral. **Comunicação para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- GARTNER, Maria Terezinha e SÁNCHEZ, Patrícia Beckhäuser. Gestão da qualidade com gestão de pessoas: uma ampla perspectiva. **Falando de Qualidade**, São Paulo, ano XIV, número 151, p. 88, dezembro, 2004.
- HEINZELMANN, Ernesto. Uma língua em quatro idiomas. **Comunicação Empresarial**, São Paulo: Ipsis, ano 9, n. 32, p. 18-22, 3º trimestre, 1999.
Entrevista concedida a Nara Damante.
- HERZOG, Ana Luiza. Gestão – **Certificações: Perdidos num mar de opções**. Revista Exame – Guia da Cidadania Corporativa 2004. São Paulo, p. 26-27, dezembro, 2004.
- MACHADO, Heloísa. **A Comunicação da empresa Top of Mind**. In: Simpósio O Melhor da Comunicação Empresarial, 1999, São Paulo. *Comunicação Empresarial*, São Paulo, ano 9, n. 32, p. 8-10, 3º trimestre, 1999.
- MEDEIROS, Tiziane Azario. **O papel dos sistemas de gestão ambiental implantado nas empresas do pólo industrial de Manaus como mitigadores de impactos ambientais diversos**. Manaus: ULBRA, 2003. Monografia (especialização em Avaliação de impacto ambiental). Universidade Luterana Brasileira, 2003.
- MELO NETO, Francisco Paulo de. BRENNAND, Jorgiana Melo. **Empresas socialmente sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- MUSA, Edson Vaz. Responsabilidade social dentro da própria casa. **Comunicação Empresarial**, São Paulo: Ipsis, ano 14, n. 53, p. 6 – 12, 4º trimestre, 2004.
Entrevista concedida a Nara Damante.
- NASSAR, Paulo. Comunicação: o valor da palavra. *Ser Humano*, São Paulo, p. 13, março, 1998.
- OLIVEIRA, Marco Antônio Lima de. Comunicação na implantação de Sistemas de Gestão. In: **Comunicação organizacional Hoje II – novos desafios, novas perspectivas**. Salvador, 2004. Boletim eletrônico Qualitas Weekly, ano 6, número 192, emissão fevereiro, 2005.
- PARENTE, Carlos. Endomarketing de corpo e alma. **Anuário O melhor do RH**, edição especial. Melhor – Gestão de Pessoas. São Paulo, 3ª edição, p. 54-55, 2004.
- POZO, Ieda Maria. Ver-Sentir-Mudar. **Comunicação Empresarial**, São Paulo: Ipsis, ano 12, n. 44, p.20-22, 3º trimestre, 2002.



SAI – Social Accountability International. **Documento guia para a SA 8000 pela CEPAA** – Agência de credenciamento do conselho de prioridades econômicas. Nova York, março, 1999.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Processos comunicacionais na implantação dos programas de qualidade e de certificações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.) **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**, vol. 1. São Paulo: Saraiva, p. 196-216, 2009.

TORQUATO, Gaudêncio. Da gênese do jornalismo empresarial das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.) **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**, vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.