



Aplicação Dos Instrumentos De Comunicação Interna Na Evolução Do Processo Comunicacional: Estudo De Caso ¹

Gabriel Azevedo de Abreu Pinto²

Francieli Mognon³

Juliana Cândido Custódio⁴

RESUMO

Este projeto de pesquisa consiste em compreender a efetividade dos veículos de comunicação dentro da organização escolhida para o Estudo de Caso, sendo esta a empresa Vale, companhia de mineração mundialmente presente mercado. Por meio de embasamento teórico por meio de pesquisa bibliográfica, análise de relatórios de sustentabilidade da Empresa escolhida e análise de pesquisas realizadas pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) sobre a comunicação interna, é possível traçar um panorama da comunicação e sua evolução constante ao mesmo tempo que seus veículos de disseminação de informação migram para a era do tecnológico.

Palavras-chave: Comunicação Interna; Veículos de Comunicação; Estratégia

¹ Trabalho apresentado no IJ 3 – Relações Pública e Comunicação Organizacional no XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 8 a 10 de maio de 2014.

² Aluno do Curso de Relações Públicas – PUCPR; Email: gabrielabreu_169@hotmail.com

³ Professora do Curso de Relações Públicas – PUCPR. E-mail: francieli.mognon@pucpr.br

⁴ Professora do Curso de Relações Públicas – PUCPR. E-mail:juliana.custodio@pucpr.br



1. INTRODUÇÃO

Dado o avanço da sociedade e o desenvolvimento da comunicação como uma necessidade humana, as organizações se viram perante mudanças significativamente necessárias quanto aos seus meios de se comunicar.

Esses instrumentos precisam ser cada vez mais rápidos e precisos quando o assunto é informar, compartilhar e distribuir conhecimento. Não só a sociedade como também as organizações passam constantemente por processos de evolução desses instrumentos, tornando-os cada vez mais eficientes em suas funções, sendo assim, este projeto segue a linha de pesquisa Gestão e Tecnologias da Comunicação.

Nas organizações, em especial, foco deste projeto, há diversos meios de se comunicar com os mais variados públicos, todavia, sua relevância perante o cenário organizacional depende de certos fatores capazes de alterar a percepção e compreensão da mensagem, sendo assim necessário um prévio estudo que ateste sua real capacidade e eficácia no sentido da comunicação. Comunicação esta cada vez mais específica voltada a um único público alvo.

Mas não é somente de comunicação que se constrói uma organização. Sua cultura organizacional e clima organizacional, ambos influenciam e são influenciados diretamente pela comunicação e pelos instrumentos por ela utilizados.

Percebe-se então que o estudo irá abordar por meio de pesquisa bibliográfica, as principais questões de cunho organizacional no que tange à comunicação e seus instrumentos, para que ao final, chegue-se ao estudo de caso, adotando uma organização em especial para que se observe como se dá a interação de seus veículos de comunicação e suas ações para promovê-la.

1.1. A Escolha do Tema

A aplicação dos instrumentos de comunicação interna na evolução do processo comunicacional nasce da atualidade do mesmo e da recorrente necessidade em se aprimorar cada vez mais e mais rápidos os meios de comunicação organizacional para atender a novos modelos de colaboradores, cientes de seu papel e necessitados de informações e novos conhecimentos. Adota-se aqui o surgimento de uma nova organização, considerada agora um sistema organizacional baseando-se nos impactos que os próprios colaboradores tem sobre sua organização (ROBBINS, 2010)

Esse sistema organizacional insere-se agora como um sistema social, aberto, estável mediante uma autoridade, nesse caso, o diretor ou responsável pela organização, mas



suscetível às mudanças advindas de forças externas (MARCHIORI,2008), como exemplo, o conhecimento e a formação profissional.

Todas essas variáveis acabam por alterar o funcionamento da instituição, algo conhecido como comportamento organizacional, demonstrando que a sinergia promovida pela comunicação quando executada de forma correta é capaz de alterar o desempenho profissional, evoluindo de meros indivíduos dentro de uma organização para equipes que interagem entre si e acabam por se complementar (CHIAVENATO, 2002).

Eia a questão que intrigou o estudo deste projeto, na procura por compreender qual a relevância dos canais de comunicação dentro das organizações e observá-los quanto à sua interação com o público específico, sua finalidade e seus resultados.

No século XX, as organizações eram completamente diferentes do que são hoje. Seus canais descendentes, informações frias, concretas, inalteráveis, em busca de produtividade enxergavam os colaboradores como instrumentos de produção (CHIAVENATO, 2003). Todavia, esse conceito mudou, assim como a visão do que é a informação para eles e para a companhia. As organizações de hoje que compreendem a funcionalidade da comunicação e estudam a implementação de seus instrumentos, assumem o conhecimento (FIGURA 1) como uma súmula de pleno entendimento entre as partes envolvidas, contextualizando dados, agrupando-os em informações e os interpretando de maneira que possam transformá-los em conhecimento para seus colaboradores. (PONCHIROLLI, FIALHO, 2005)

DADO	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Simple observação sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito.	Informação valiosa da mente humana.
Registra acerca de um determinado evento para o sistema	Conjunto de dados com um determinado significado para o sistema.	Informação que devidamente tratada muda o comportamento do sistema.
Evento fora do contexto e sem significado para o sistema. Não existe correlação entre os fatos e suas implicações.	Provida de determinados significado e contexto para o sistema, porém, carece de valor de interpretação.	Possui contexto, significado, além da reflexão, interpretação e síntese.
O dado é inerte	A informação é dinâmica e exige mediação humana.	Implica envolvimento e entendimento ativo e está vinculada a ação humana
Facilmente estruturado e transferível.	Apesar de requerer análise é muito mais fácil transferir do que o conhecimento	Frequentemente tácito e de difícil estruturação e transferência
É apenas a representação de eventos e não há correlação e atuação humana sobre eles.	Cria padrões e ativa significados na mente das pessoas e exige senso com relação ao significado	É a base das ações inteligentes e está ancorado nas crenças de seu detentor.

Figura 1 – Diferenças entre Dado, Informação e Conhecimento



FONTE: Adaptado de Davenport *apud* Ponchirolli; Fialho (2005)

1.2. Ações de Comunicação

À medida que essas interações se tornam mais significativas na organização, o desenvolvimento de relacionamentos se torna mais fácil e a confiança se torna palavra de ordem. Essa nova aliança, mediada pela comunicação permite que nasça dentro da instituição, um ciclo de aprendizagem virtuoso, acarretando-se em uma vantagem competitiva (CUNHA,2010).

A comunicação, nesse sentido, e sua devida expansão, possibilita a construção de novos significados e a legitima, através de suas ações, pelo comprometimento dos colaboradores com sua organização. (VIZEU,2010)

Entretanto, há de se ter muito cuidado com todos esses fatores e informações, a partir do momento que a disponibilidade das mesmas cresce em uma progressão exponencial, trazendo consigo confusão e dificuldades na gestão do conhecimento. Tanto o excesso como a escassez podem se tornar nocivos à comunicação, absorvendo ainda mais a necessidade de se estudá-las e encontrar instrumentos propícios para disseminá-las. (PONCHIROLLI, FIALHO,2005).

Assim, para que essa comunicação execute bem sua função, para que seus instrumentos sejam capazes de criar significados, é imprescindível que se considere que ela é uma via de mão dupla, acreditando na real participação do colaborador, e que a organização em si esteja disposta a ouvi-lo, sempre aberta ao diálogo, e transparente quanto à suas ações. (TOLOVI,2008)

1.3. Objetivos

O objetivo principal do estudo é compreender os instrumentos de comunicação utilizados na comunicação interna da organização escolhida para o estudo de caso, observando suas ações e sua efetividade perante o público alvo.

Este trabalho em si adota a comunicação como um processo interacional entre colaboradores e instituições, observando quais os canais mais utilizados, destacando sua funcionalidade e ações decorrentes de sua utilização. Assim, escolhe-se o estudo de caso para maior aprofundamento do tema em uma só organização com acesso à seus dados internos e suas ações de comunicação, com relevância em seu público interno.



1.4. Materiais e Método

Observando o contexto até então apresentado neste projeto, procura-se compreender por meio da pesquisa bibliográfica, do estudo de caso, da pesquisa por informações em relatórios anuais dispostos pela empresa escolhida para o estudo de caso e também pelo acesso á informações de pesquisas previamente realizadas pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE). Cabe salientar na orientação da professora responsável, auxiliando no projeto com constantes reuniões semanais e os ajustes por ela realizados para que a projeto não se perdesse em meio aos dados coletados.

A princípio, esperava-se escolher uma organização para o estudo de caso que dispusesse de acesso a arquivos e entrevistas a serem realizadas pessoalmente, todavia, não houve abertura pelas empresas procuradas, dificultando o processo de coleta de informações sobre a comunicação interna, seguindo para a procura de empresas de grande porte que tivessem seus relatórios anuais dispostos de maneira on line, com fácil acesso e que estivessem completos, com as informações necessárias. Eis que então se escolhe a organização Vale, empresa do ramo da mineração brasileira, com forte presença no mercado internacional e uma das maiores do mundo.

2. METODOLOGIA

2.1. O Modelo de Estudo de Caso

Utiliza-se o estudo de caso quando se pretende responder questões como certos fenômenos ocorrem e por que ocorrem, desde que haja pouca probabilidade de controle sobre esses eventos, assim, define-se estudo de caso como uma forma de fazer pesquisa empírica ao investigar, dentro de um contexto, as reais fronteiras entre o fenômeno e o os acontecimentos perante múltiplas fontes de evidências (YIN, 2005).

Esse é o caso da comunicação interna, sujeita à ações imprevisíveis dispostas pelos colaboradores de acordo com suas percepções mediante as informações à eles entregue pela organização. A pesquisa bibliográfica busca o aprofundamento teórico do tema, norteando a pesquisa quanto seu caráter teórico e suas raízes na comunicação empresarial e nas teorias da comunicação.

Assim, constrói-se um conciso embasamento de quão importante é a comunicação dentro das organizações e a relevância de suas ações para com o funcionamento da mesma.



Foram estudados os mais diversos autores, nas mais diversas áreas da comunicação, desde seu surgimento até o relacionamento dentro das organizações, o caráter da liderança e os veículos por ela utilizados.

2.2. Relatórios Anuais da Vale

Os relatórios anuais da Vale são documentos oficiais da organização, contendo suas realizações e ações durante o ano, assim como sua história e estratégias utilizadas em sua comunicação com seus colaboradores.

O documento é de fácil acesso e se encontra em seu site www.vale.com. A escolha dessa empresa se dá pelo seu porte e também pela facilidade de acesso ao conteúdo necessário, como exemplo, as ações por ela realizadas, sua missão, visão e valores. De acordo com o Relatório de Sustentabilidade de 2011 (acessado em 10jun2013):

Valorizar quem faz a empresa é um princípio da Vale, o que significa buscar a construção de um relacionamento de qualidade e confiança com empregados e terceiros. A empresa reconhece que existe um caminho a trilhar para atingir esse objetivo, especialmente pela diversidade cultural que a Vale se insere. Para isso, investe em educação interna, oferece benefícios alinhados às melhores práticas de mercado, avalia a satisfação dos empregados por meio de pesquisa de clima organizacional e assume compromisso irrevogável com a saúde e a segurança.

2.3. Pesquisas Realizadas pela Aberje

A Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) realizou uma pesquisa com o intuito de mapear a área da comunicação interna dentro das grandes organizações e observar os avanços dos dados coletados nos anos de 2002, 2005 até 2007.

O estudo fora coordenado pelo Prof. Dr. Paulo Nassar, diretor-geral da ABERJE e professor da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, ECA – USP, e pela Prof. Suzel Figueiredo, diretora do Instituto de pesquisa da ABERJE – conhecido como DATABERJE, também professora de Pesquisa da Faculdade de Comunicação da Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP).

A pesquisa ocorreu entre o período de 1º a 22 de agosto de 2007. Ao todo, foram pesquisadas 164 companhias classificadas entre as 1000 Maiores Empresas do Brasil, de acordo com o levantamento da Revista Exame (Ed.2007), em suma, essas empresas possuem ao todo, mais de um milhão de funcionários e representavam 33,7% do PIB brasileiro, na época da pesquisa. presente aqui os resultados finais obtidos.

3. RESULTADOS

O estudo de caso apontou uma série de canais utilizados pela Vale em sua comunicação interna. (FIGURA 2) Percebe-se que quanto à área da comunicação, os canais por ela utilizados para com seus colaboradores são completamente diferentes daqueles utilizados para com seus investidores ou qualquer outro público de interesse. Observa-se nesse contexto, a atualização e estudo realizado previamente pelo setor responsável em busca de alternativas de veículos de comunicação que se adequasse a seu público específico.

Público-alvo	Ferramentas de comunicação
Público em geral	<ul style="list-style-type: none">- Relatório de Sustentabilidade Vale- Canal de Denúncias (descrito em www.vale.com)- Fale Conosco (disponível em www.vale.com)- Site da Vale (www.vale.com)- Pesquisa de reputação, imagem e opinião¹- Campanhas de comunicação
Acionistas, debenturistas e investidores	<ul style="list-style-type: none">- Relatórios Form 20-F, press releases, fatos relevantes, convocação e atas da Assembleia Geral de Acionistas, relatórios financeiros trimestrais (ITR), formulário de referência- Visitas às operações da Vale- Encontros com investidores- Correio eletrônico: rio@vale.com- Telefone de contato do Departamento de Relações com Investidores: 55-21-3814-4540
Clientes	<ul style="list-style-type: none">- Campanhas- Eventos especiais- Visitas e encontros na Vale- Pesquisas de satisfação
Empregados	<ul style="list-style-type: none">- Publicações Internas- Portal Vale (intranet), portal Vale Global- Pesquisa do empregado e pesquisa de reputação, imagem e opinião¹- Eventos especiais, campanhas Internas e comunicação direta
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none">- Visitas e encontros na Vale- Programas de Intercâmbio- Reuniões estruturadas
Comunidades	<ul style="list-style-type: none">- Diagnósticos socioeconômicos- Encontros para consulta prévia- Entrevistas- Grupos focais e visitas às unidades- Programa Encontro com Lideranças- Publicação externa — Notícias
Governos e sociedade civil	<ul style="list-style-type: none">- Participação em associações e entidades- Encontros para consulta prévia- Entrevistas

Figura 2 – Canais de Comunicação com Parte Interessadas
FONTE: Relatório de Sustentabilidade da Vale – 2007

Seus principais meios de comunicação são as publicações internas, expoentes em todo o mundo, traduzida para diversos idiomas onde a Organização se encontra trazendo consigo informações do que ocorre em todas as filiais, o que gera dinamismo e sincronia.

Já o Portal Vale, espaço digital voltado para o colaborador traz consigo a era da tecnologia para dentro da empresa, focado em seus colaboradores, e não apenas nos maquinários, como é de se pensar. Lá é possível acessar avisos e informações referentes a seu ambiente de trabalho.

Outro fator importante é a preocupação da Organização em mensurar o quão importante ela é para seus colaboradores, contando com constantes pesquisas de opinião e imagem. Isso



de fato demonstra a preocupação em que os valores da Companhia estejam de fato inseridos no cotidiano de seus funcionários.

Seu ponto forte no que tange à comunicação interna é a preocupação com segurança e a criação de campanhas internas como as de prevenção aos acidentes de trabalho, realizando eventos e procurando datas a serem comemoradas visando à integração e participação de seus colaboradores em sua história.

3.1. Resultados da Pesquisa da Aberje

A pesquisa realizada pela ABERJE tenta mapear a área de comunicação interna nas grandes empresas brasileiras, assim como identificar quem é responsável por essa comunicação dentro das organizações (Gráfico 1) e qual a formação profissional de seus respectivos agentes (Gráfico 2).

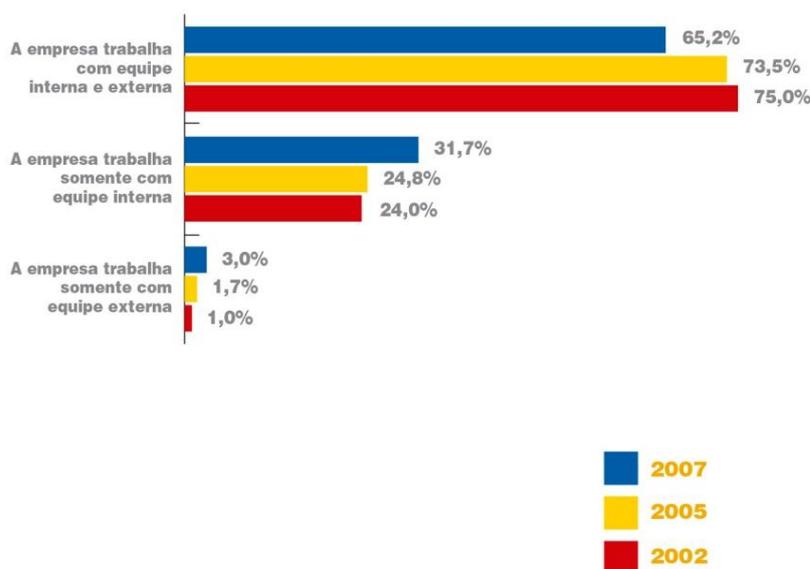


Gráfico 1 – Quem Faz a Comunicação
FONTE: ABERJE

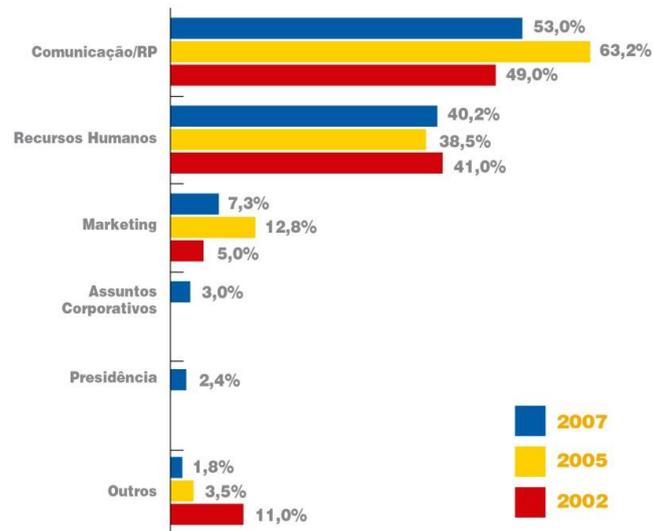


Gráfico 2 – Profissionais Da Comunicação
FONTE: ABERJE

Dado de grande valia da pesquisa para esse projeto é de fato os veículos disponibilizados para a comunicação interna (Gráfico 3) no que se expressam valores de grande relevância para a comunicação interna, como exemplo, observa-se que ao todo, não há monopólio de informações, seja por parte das empresas como por parte de um só meio, procurando-se sempre apresentar mais de um meio a fim de que se alcance todo o público interno.

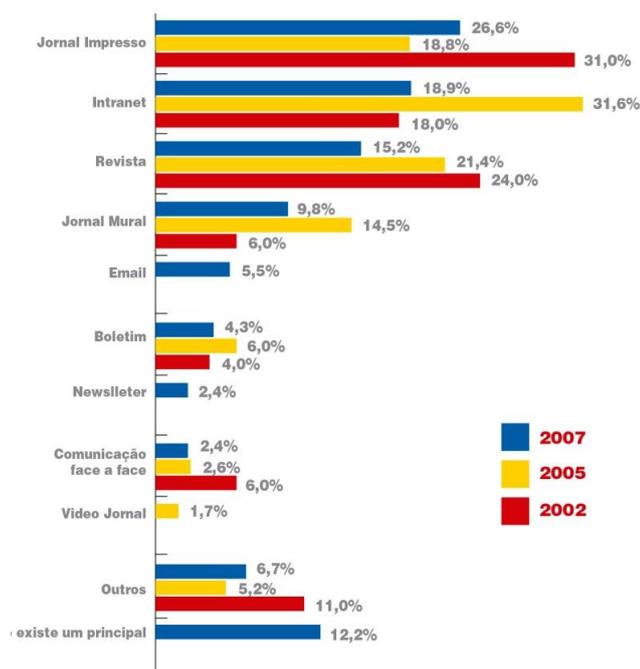


Gráfico 3 – Veículos Disponibilizados para a Comunicação com o Público Interno
FONTE: ABERJE

Nota-se que o jornal impresso ainda é de grande presença dentro das organizações com 26,6% todavia, nota-se também um aumento na participação e envio de emails e newsletter, com expressiva participação, levando em consideração os anos anteriores. Assume então que a era da tecnologia está cada vez mais presente dentro das organizações.

4. DISCUSSÃO

Após todas as pesquisas e dados coletados, percebe-se que a comunicação vem evoluindo ao mesmo tempo em que seus agentes requerem novos conhecimentos. Em plena Era da Informação, o suprimento dessa necessidade não se atém apenas à sociedade em si que busca cada vez mais informações em diversos veículos, mas também, em uma mudança profunda no caráter organizacional e em sua busca por gerar significados a seus clientes, investidores e colaboradores.

Observando o público interno, por este projeto escolhido e somente ele, é consistente analisar que as mesmas mudanças sofridas pela sociedade em busca de conhecimento vem se fazendo cada vez mais presentes dentro das organizações. O básico de informações á respeito



da mesma já não é suficiente para suprir os anseios de seus colaboradores em estarem cada vez mais participativos e influentes dentro dela.

Tudo o que se faz dentro de uma organização é decorrente do comportamento organizacional executado pelos seus colaboradores, e também proveniente do clima organizacional por eles vivenciado em seu lugar de trabalho. É aí que a comunicação se insere com mais força e presença, alterando as respectivas conjunturas empresarias e dissipando o poder de controle.

Desde os primórdios da humanidade, a comunicação se fez presente quando o assunto era a arte de se relacionar e conviver em harmonia. Nas organizações não é diferente. O que está em questão aqui é o papel a ser desenvolvido pelo novo modelo de colaborador e qual será o papel da comunicação no futuro, assumindo que a mesma fora capaz de realizar a mudança no próprio colaborador.

Porém, ainda há organizações que insistem em manter seus antigos paradigmas comunicacionais em vigor, como exemplo, a pouca preocupação com a comunicação, desprezando sua real relevância dentro de sua organização, seja pela racionalidade do capitalismo ou pela pressão dos gestores em se recusarem a ver o novo tempo, até mesmo que quando adotadas, sejam feitas de maneira impróprias e impensadas, sem prévio estudo e mapeamento de seus veículos. Isso faz com que a comunicação se perca em meio à ações mal executadas.

Enfim, há um novo tempo na área da comunicação, como se pode observar pelas pesquisas realizadas pela ABERJE, no que diz respeito aos veículos utilizados e a inserção da comunicação nas grandes empresas, talvez fator preponderante para seu sucesso.

A inserção digital traz consigo a agilidade que a comunicação requer, o fácil acesso á emails e newsletters chegam carregados de uma nova dinâmica equivalentes à esse novo tempo. Os colaboradores agora possuem mais instrumentos para se manterem informados sobre aquilo que acontece ao seu redor.

Fato esse que pode ser observado no comportamento da empresa escolhida para o estudo de Caso. A Vale, com suas centenas de milhares de funcionários é capaz de estruturar toda sua Companhia por meio de sua comunicação, entrando em sintonia e sincronia independente do país em que esteja operando. Seus funcionários, através dos instrumentos de comunicação por ela adotados, recebem constantemente, informações de tudo o que acontece em quaisquer das suas filiais, florescendo em seus respectivos cargos, o sentimento de realização e efetiva participação do ambiente empresarial, ligado a todo o mundo.



A comunicação nos dias de hoje, através de tudo o que fora estudado, converge para um novo modelo de gestão, seja pela tecnologia cada vez mais presente dentro das organizações ou pelos novos modelos de colaboradores, sedentos por informação e em busca de conhecimento.

Dadas às devidas proporções, a consciência em não compartilhar o conhecimento fora um grande empecilho para este projeto no que concerne a encontrar uma empresa disposta a fornecer informações á respeito do seu modelo de se comunicar e de quais veículos se faz uso.

Para futuros projetos, o planejamento se manteve em ordem, entretanto, seria necessário que se escolhesse primeiro a organização a ser estudada e sua possível aceitação em ser objeto de estudo antes de iniciar as pesquisas.

Há de se salientar que a pesquisa bibliográfica bem conceituada por autores contemporâneos e publicações atuais facilitou o vislumbre de como o projeto se encaminharia no futuro e quais rumos ele tomaria.

5. CONCLUSÃO

Tendo como objetivo principal, a compreensão dos instrumentos de comunicação interna, este projeto se dispôs a fazer o que propôs, observando que em sua maioria, grandes empresas possuem áreas de comunicação interna e veículos muito bem estruturados e concisos, o que lhes garante uma comunicação ágil, efetiva e eficaz. Percebe-se também que a procura pelo bom relacionamento entre colaboradores e organizações se dá pelo meio da comunicação, ainda mais quando a mesma se preocupa em compartilhar informações, deixando os colaboradores a par do que acontece dentro dela.

A empresa escolhida fora de grande valia para o estudo, pois possui uma excelente área de comunicação, muito bem gerenciada e estrategicamente pensada. Todas as suas ações são definidas previamente de acordo com o respectivo público e levando em consideração suas principais características.

Há de se fomentar que a sociedade se encontra em plena era da Informação, onde compartilhar é saber evoluir. Informar é crescer. Todas as empresas que estiverem dispostas a enxergar isso, conseguirão ir além no futuro, abrindo certa vantagem competitiva sobre aquelas que não são capazes de ouvir a si própria.



Conclui-se que a comunicação em si é um processo interacional, baseando-se não apenas em técnicas, mensagens e veículos, e sim, no conjunto de todos eles quando associados a indivíduos e capazes de interagir com eles.

Canais cada vez mais dinâmicos e passíveis de interação trarão consigo benefícios imensos às organizações, como é o caso das plataformas digitais, que constituem um novo modo de se comunicar, abrindo novos caminhos para que os colaboradores participem mais da organização.

Como é o caso da Vale, com suas plataformas digitais, promovendo interação e não somente por esses meios. As datas comemorativas por ela celebradas são grandes canais de comunicação e interação, capazes de reunir ao redor do mundo, mais de 138 mil colaboradores.

Os veículos de comunicação são dos mais variados, todavia, cada um deles possui certa característica que os torna ímpar perante as situações. Cada um deles possui uma capacidade de agregar valor à organização pelo simples fato de comunicar.

Desde os mais simples até os mais tecnológicos, todos eles, quando vistos de forma estratégica e a comunicação em si quando vista também de forma estratégica são capazes de revolucionar qualquer organização levando-a a um novo modelo de gestão, sendo esta a gestão da participação, do conhecimento, da produtividade, abandonando os antigos paradigmas comunicacionais, quebrando barreiras entre colaboradores e gestores.

A comunicação nessa nova era vem ocasionando mudanças profundas nos em todos os sentidos das organizações, desde sua formação até seu modelo de gestão. A comunicação nos dias de hoje é responsável pelo que conhecemos como Gestão de Pessoas, afinal, quando se dispõe de conhecimento, os colaboradores deixam de meros trabalhadores, operários, subalternos, e se tornam fontes. Fontes de mudança, de melhorias, fontes de produtividade.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Equipes multifuncionais: o novo desenho organizacional das empresas bem sucedidas.** IN: CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco G. **Visão e Ação estratégica.** – São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **O caráter conservador das empresas** IN: **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas.** 4 ed. – São Paulo: Atlas, 2003



CUNHA, Cleverson R. **Comunicação e a construção de relacionamentos interorganizacionais**. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2012. (Série Comunicação Organizacional).

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2 ed. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008. (Série Comunicação Organizacional).

PONCHIROLLI, Osmar; FIALHO, Francisco A. P. **Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial**. (pág.127-138) Revista da FAE v.8, n.1, jan/jun. 2005 Curitiba – PR

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **O que é comportamento organizacional?** In: ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. 14 Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

TOLOVI, José. **A importância da liderança nos processos de comunicação interna**. In: NASSAR, Paulo.(Org.) **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo : ABERJE, 2008.

VIZEU, Fábio. **Poder, conflito e distorção comunicativa nas organizações contemporâneas**. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2012. (Série Comunicação Organizacional).

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK. John R. **Comportamento organizacional e vantagem competitiva**. In: WAGNER III, John A.; HOLLENBECK. John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

INTERNET

Pesquisa – ABERJE - < http://www.aberje.com.br/acervo_pesquisas.asp> (acesso em 5jun2013)

Relatório Anual de Sustentabilidade VALE - www.vale.com (acesso em 10jun2013)