

COMUNICAÇÃO E OS CANAIS INTERNOS NA CELESC DISTRIBUIÇÃO

LARGER, Michele Bárbara Engel *

DEMARCO, Taisa Trombetta**

Resumo

Este artigo é resultado de uma pesquisa enfocando as concepções de comunicação interna que norteiam os empregados da Divisão Administrativa e Comercial (DVCD) da Celesc Distribuição Agência Regional de Videira (SC) e os canais de comunicação mais utilizados por estes e pela organização no âmbito interno no ano de 2010. A pesquisa foi realizada através de um questionário semiestruturado envolvendo 10 perguntas que abrangiam a caracterização do perfil do empregado, a comunicação interna e os canais internos de comunicação. Os dados coletados foram analisados com base nas teorias de comunicação, nos conceitos de comunicação empresarial e comunicação interna de estudiosos contemporâneos. Os resultados assinalam o fato de que a comunicação interna para os empregados da DVCD está relacionada ao simples repasse de dados e informações e aponta, ainda, que a utilização dos canais eletrônicos é o meio mais utilizado e considerado pelos respondentes mais eficiente no uso diário.

Palavras-Chave: Teoria da Comunicação. Comunicação interna. Canais de comunicação.

1 INTRODUÇÃO

O conceito de comunicação é amplo e sua evolução está intimamente ligada aos processos de evolução tecnológica. Retomando a história, é possível citar a invenção da escrita há aproximadamente cinco mil anos, fazendo com que o ser humano registrasse o conhecimento e as

invenções. Chebabi (2005) destaca que, além da invenção da escrita, descobertas como a Tipografia colaboraram no processo de divulgação e propagação da informação. Também é possível lembrar da descoberta da eletricidade a 350 anos, do telégrafo e do telefone, entre outros meios importantes que permitiram a divulgação de informações ao longo da história até chegar à invenção do rádio, da televisão e atualmente da internet que potencializou a comunicação, permitindo maior rapidez e alcance das informações em todo o mundo (PIMENTA 2000 apud CHEBABI, 2005).

Nas organizações nem sempre houve a preocupação na transmissão e na recepção das mensagens. Tanto que historicamente, a comunicação nas organizações se resumia apenas a um pequeno mural com a lista de aniversariantes do mês ou a um jornalzinho confeccionado de forma manual distribuído no refeitório. Porém no século XXI, esse processo é visto sob uma nova óptica e é considerado um importante elemento estratégico nas corporações. Valente (1999 apud CHEBABI, 2005) destaca que no âmbito organizacional, num paradigma Fordista, a preocupação no início da revolução industrial girava em torno da força física do trabalhador. A preocupação com a mente do indivíduo era nula e não se abordavam questões como capacidade intelectual e desenvolvimento pessoal ou profissional. Mas com a valorização da comunicação no meio organizacional e diante da necessidade de se difundir as principais notícias da organização de forma ágil e competente, não há mais tempo para amadorismos e ruídos no processo. Assim Tavares (2005, p. 23) aponta a comunicação interna como "importante para o sucesso de qualquer empresa e a confiança do público, tanto interno como externo, é uma consequência do mesmo".

Dadas as proporções de importância que a comunicação interna tomou diante do cenário organizacional, é possível perceber a necessidade de mapear os canais de comunicação interna utilizados na difusão das informações e notícias da Celesc Distribuição S.A. Desta forma, o objetivo do estudo foi apontar quais os canais que são utilizados para o repasse de

informações na organização e qual a percepção dos empregados quanto à eficiência das ferramentas utilizadas.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 DEFINIÇÃO DE COMUNICAÇÃO

Comunicação é uma palavra que tem origem no latim "communicatio", o que segundo Hohlfeldt e outros (2007, p. 12) se distingue em três elementos que envolvem "uma raiz munis, que significa "estar encarregado de", o que acrescentado ao prefixo co (reunião) passa-se a idéia de "atividade realizada conjuntamente", completada pela terminação tio, que reforça a idéia de atividade". Já no sentido etimológico, a palavra comunicação é um produto de encontro social. Porém, "a comunicação designa um processo bem delimitado no tempo, mas ela não se confunde com a convivialidade" (HOHLFELDT et al. 2007, p. 12). Pasold (2001 apud SANTIAGO, 2003, p. 25) corrobora com o sentido de encontro social quando destaca que o "processo comunicativo é a situação na qual duas ou mais pessoas estão trocando idéias, utilizando uma ou mais formas de comunicação e exercendo um [sic] ou mais funções ou papéis comunicativos".

Apesar da multiplicidade de estudos que abordam o campo da comunicação, estes envolvem diferentes correntes teóricas como Chebabi (2005), Coelho Netto (2003), Pimenta (2009) e em especial de Hohlfeldt, Martino e França (2007).

2.1.1 A pesquisa Norte-Americana

Hohlfeldt e outros (2007) destaca que os Estados Unidos (USA) abriga diferentes tradições de estudo da comunicação. Entre os anos 20 à 60 os estudos norte-americanos foram marcados pela hegemonia de um campo de estudos chamado Mass Communication Research. A pesquisa norte-

americana une os estudos a quatro características comuns a orientação empiricista dos estudos (ênfase na dimensão quantitativa); a orientação pragmática (objetivando compreender o funcionamento dos processos comunicativos a fim de otimização de resultados); os estudos voltados para a comunicação mediática e por fim o modelo comunicativo, que fundamenta todos os estudos. O marco inicial da Mass Communication Research é a obra de Lasswell, *Propaganda Techniques in the World War* e os campos de estudos podem ser abrigados em três grandes grupos a Teoria Matemática da Comunicação, a Corrente Funcionalista e a Corrente para os efeitos de comunicação (HOHLFELDT et al. 2007).

O primeiro destes grupos é a Teoria Matemática da Comunicação ou chamada de Teoria da Informação, criada pelos matemáticos Claude Shannon e Warren Weaver em 1949 e é apontada por Chebabi (2005) como a teoria que deu origem a um dos modelos mais influentes, que entende a comunicação como a transmissão de mensagens através de canais físicos. Esta teoria revela que uma fonte de informação produz a mensagem, um transmissor codifica a mensagem transformando-a em signo, depois um canal físico transporta os signos, que será decodificada por um receptor a fim de recompor a mensagem a um destinatário, pessoa ou coisa, que receberá a mensagem. O processo de transmissão pode sofrer influências e alterações provocadas por uma fonte física de ruídos. Os ruídos são os elementos perturbadores da mensagem ou engineering noise. O mesmo processo está sujeito a ruídos de tipo semântico, que são responsáveis pela distorção do significado da mensagem. O ruído tipo semântico pode ocorrer tanto no processo inicial de codificação quanto na decodificação (final). Quando o ruído ocorre no início, gera uma tradução de uma intenção para uma forma. Quando ocorre na decodificação (final), a mensagem pode ser recomposta não com o significado visado pela fonte, mas segundo o significado que interessa, conscientemente ou não, ao destinatário. O modelo de Shannon & Weaver (COELHO NETTO, 2003) não remete a comunicação como inserção social, mas como destaca Hohlfeldt (2007),

serve de suporte para as demais pesquisas da área de comunicação de massa.

O segundo grande grupo é chamado de Corrente Funcionalista e seus estudos originam das pesquisas de Lasswell (1978 apud HOHLFELDT, 2007) que verifica as funções exercidas pela comunicação de massa na sociedade. Trata hipoteticamente das relações entre os indivíduos, sociedade e os meios de comunicação de massa. Descreve que o ato de comunicação consiste em responder Quem? Diz o quê? Em que canal? Para quem? Com que efeito? Caracteriza-se pelo unidirecionalidade, pela predefinição de papéis, pelo congelamento e simplificação do processo.

O terceiro grupo que compõe a Mass Communication Research, ou seja, é a corrente para os efeitos da comunicação. A preocupação nesse terceiro grupo estava no indivíduo. Hohlfeldt (2007) aponta que as pesquisas desenvolvidas neste período têm como referência a Teoria Hipodérmica , conjectura que estudou a mídia com base nas teorias da sociedade de massa e nas premissas behavioristas com conceitos comunicativos baseados de estímulo/resposta (WATSON) . Sob esses aspectos, a Teoria Hipodérmica observa que os meios de comunicação atingem os indivíduos lhes causando efeitos.

2.1.2 A Escola de Frankfurt

Escola de Frankfurt se refere ao coletivo de pensadores e cientistas sociais alemães formados por Theodor Adorno, Max Hokheimer, Erich Fromm e Hebert Marcuse. Estes pensadores se negaram a aceitar os princípios de que os fenômenos de comunicação constituem objeto de ciência especializada ou que podem ser estudados de maneira independente. Dentro do expoente da Escola de Frankfurt, Adorno e Hokheimer criaram o conceito da Industrial Cultural através de sua obra a Dialética do Iluminismo. Barbosa (2004) destaca que Adorno elaborou o conceito de Industrial Cultural identificando a exploração comercial, a vulgarização da cultura e a

ideologia da dominação da natureza pela técnica, que tem como consequência a dominação do próprio homem.

Os autores da Escola de Frankfurt entendiam por Dialética do Iluminismo o fato da modernidade conceber um projeto coletivo cujo sentido original era libertar o homem das autoridades míticas e das opressões sociais, ao postular sua capacidade de auto determinação. A preocupação central dos pesquisadores era "melhorar o conhecimento dos processos com que se envolvem os meios, e assim, facilitar seu uso e exploração. Desejavam, antes de mais nada, problematizar a sua existência e seu significado do ponto de vista crítico e utópico" (HOHLFELDT, 2007, p. 145).

Além da Dialética do Iluminismo e a indústria cultural, ainda no contexto de Frankfurt, Kracauer e Benjamin se inserem como uma espécie de proto-frankfurtianos, na medida em que propuseram ser próprio do progresso técnico uma capacidade de revolucionar a arte. Estes propuseram repúdio pela idéia de cultura burguesa e simpatia pelas novas formas de arte tecnológica. Acreditavam que as "condições essenciais da máquina e do modo de vida urbano estavam criando uma estética em que se revelam um novo tempo e um novo horizonte cultural para a humanidade" (HOHLFELDT, 2007, p.134). A obra e a cultura passaram a ser controladas pelas instituições que visam o lucro como principal retorno de sua produção. Essa visão voltada para o lucro contribuiu para um extermínio do exercício do pensar crítico das sociedades, que é uma consequência advinda especialmente do avanço dos meios de comunicação de massa que passaram a administrar, de certa forma, a percepção que as pessoas têm das coisas (GUILHERME et al., 2009). Partindo das teorias, a comunicação tomou novos rumos e tornou-se foco, além das massas, do meio organizacional e empresarial, onde a comunicação é a primeira condição para a existência dos grupos e das organizações.

2.2 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

Antes de entender o que é comunicação nas organizações empresariais e como esta se configura, é necessário definir o que é uma organização e o que é uma empresa. Segundo Sanchez (2006, p. 28) o conceito de organização “em sua concepção inicial, está vinculado ao ato de organizar, ordenar, articular e é dotado de um sentido ativo, dinâmico e capaz de explicar, reformar e reconfigurar o todo social”. Já Maximiano (1992) define como organização uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa.

Dentro deste contexto de empresa e organização, a comunicação passa a ter um papel importante, pois passa a ser vista como objeto sistêmico e estratégico. Tayer (1976 apud TAVARES, 2005, p. 36), declara que “a comunicação é vista como elemento vital no processo das funções administrativas internas e do relacionamento com o meio externo nas empresas”. Kunsch (2003 apud TAVARES, 2005, p. 36) completa dizendo que “o sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de informação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência”.

França (2007) destaca que no Brasil, a comunicação organizacional teve seu início na década de 70 de maneira tímida e fragmentada. Existiam em pequena escala nas organizações multinacionais que publicavam jornais internos (house organs). O número de profissionais era reduzido e inexistia o conceito de comunicação empresarial na acepção do século XXI. Porém as décadas de 80 e 90 do século passado, foram marcadas pelo grande desenvolvimento da comunicação empresarial no país, com a realização de cursos, seminários, congressos e publicações de revistas, teses e livros, graças à reabertura política de 1988 (FRANÇA 2007).

Neves (2000, p. 32) apresenta o conceito de comunicação empresarial integrada, ao colocar que é um processo que “integra todas as funções que se relacionam com públicos ou que fazem algum tipo de comunicação. Este

processo é diferente da comunicação empresarial clássica, que segmentava a comunicação em três conjuntos a comunicação em marketing, a institucional e a comunicação interna. A comunicação de marketing cuidava da marca, dos produtos e dos serviços voltados para clientes e consumidores. Já a comunicação institucional tratava da empresa diante dos formadores de opinião e opinião pública. A comunicação interna estava voltada para os colaboradores e familiares (NEVES, 2000).

Na obra *Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional* Torquato (1996) defende uma estrutura definida e uma coordenação centralizada, no qual essa coordenação seria responsável pelas pesquisas, táticas, estratégias, normas, canais, fluxos e planos de comunicação. Assim, Pimenta (2009) destaca que na empresa, os fluxos das comunicações determinam o percurso pelos quais as mensagens percorrem desde que saem do emissor até chegarem ao receptor. Destaca ainda que o caminho percorrido pode ser na direção vertical, onde o fluxo é dividido em descendente e ascendente e direção horizontal, onde o fluxo é lateral. No fluxo descendente (direção vertical) as mensagens saem da hierarquia mais alta para os níveis mais baixos. No fluxo ascendente (direção vertical) as mensagens fazem o caminho contrário, saem dos cargos hierárquicos mais baixos para os supervisores. Pimenta (2009, p. 93) revela que há uma tendência nesse fluxo de comunicação “dos funcionários apenas informarem o que consideram que seus superiores desejam saber”. Já na direção horizontal, no fluxo lateral, as mensagens circulam entre os funcionários de mesmo nível hierárquico. Pimenta (2009, p. 93) também aponta que “quanto melhor a dinâmica e a organização desse fluxo, melhor a coordenação dos processos (...) e que as dificuldades acontecem quando algum grupo retém informações importantes para controlar os outros”. Nesse processo é de extrema importância conhecer os canais e veículos de comunicação utilizados na empresa, afim de que a informação possa ser disseminada sem ruídos e com qualidade.

2.2.1 Canais e veículos de comunicação empresarial

Com a competição mercadológica e a busca da eficiência dos processos em todas as áreas, inclusive nos níveis de comunicação, vários são os canais e veículos que são utilizados nas empresas e nas organizações a fim de repassar as informações e alcançar de forma hábil os mais diversos públicos. Os canais visuais podem ser divididos em escritos, pictográficos, escritos-pictográficos e simbólicos. Já os canais visuais escritos podem ser as instruções e ordens escritas, circulares, cartas pessoais, manuais, quadro de avisos, boletins, panfletos, jornais e revistas, relatórios de atividades, formulários, fax e por exemplo o e-mail (eletrônicos). Os canais visuais pictográficos são as pinturas, fotografias, desenhos, diagramas e mapas. Já os canais de comunicação escritos-pictográficos podem ser exemplificados por cartazes, filmes mudos, filmes com legendas, gráficos, diplomas e certificados. Os canais visuais são representados pelos simbólicos que podem ser as luzes, as bandeiras, as flâmulas e as insígnias, por exemplo.

Os canais de comunicação auditivos são divididos em diretos, indiretos e simbólicos. Os diretos podem ser exemplificados por conversas, entrevistas, reuniões e conferências. Os indiretos são as comunicações por telefone, rádio, intercomunicadores automáticos e auto-falantes. As comunicações auditivas simbólicas podem ser exemplificadas por sirenas, apitos, buzinas, sinos e outros sinais sonoros. Por fim, Pimenta (2009) aponta o terceiro tipo de canal de comunicação que é o audiovisual e pode ser exemplificado por filmes, demonstrações, vídeos, videoconferências e videofone (duas pessoas ou mais).

Esses são os canais de comunicação que podem ser utilizados tanto para a comunicação externa como para com o público interno, ou seja, para a comunicação efetiva com o público interno, objeto central desta pesquisa.

2.2.2 Comunicação Interna

A empresa do século XXI é a empresa do aqui e do agora. A humanidade vive na Era da Informação, onde as coisas acontecem com muita rapidez e onde a cada minuto no mundo uma nova tecnologia é lançada. Num piscar de olhos, há uma nova versão de um novo produto. Por isso Cau (2004, p. 42) colabora ao destacar que a comunicação interna na empresa está voltada para os “diferentes públicos internos que compõem a organização como a alta-administração, média chefia, técnicos especialistas, empregados operacionais, administrativos, estagiários, prestadores de serviços e terceirizados [...]”. Torquatto (1991, p. 203) destaca que a comunicação interna “deve ser entendida como um feixe de propostas bem encadeadas, abrangentes [...]”. Pimenta (2009, p. 93) corrobora com o conceito e explica que na primeira rede (formal) estão “as mensagens oficiais e legitimadas pela estrutura da empresa, nas quais utilizam os canais e veículos formais”. Na rede de comunicação informal, por sua vez, a autora destaca que circulam as mensagens consideradas inadequadas em razão de sua importância e peculiaridade. A rede informal também é chamada de rádio peão ou rádio corredor (PIMENTA 2009). Torquatto (1991, p. 202) destaca que do ponto de vista de rede, os profissionais de comunicação empresarial se preocupam muito mais com “a rede formal, oficial, constituída pelos canais descendentes de cima para baixo. A rede informal, [...] fica relegada a segundo plano”. Porém adverte que “é preciso muito cuidado e compreensão para com a rede informal” (TORQUATTO, 1991, p. 203), já que muitos problemas, frustrações e expectativas podem ser detectados através dessa corrente de informalidade, corrente essa também conhecida como Rádio Peão.

2.2.3 Endomarketing

Em 1975, Saul Faingus Bekin ao observar os problemas que sua organização enfrentava em relação às faltas e atrasos, desmotivação, baixa

produtividade e falta de integração criou o conceito de Endomarketing, utilizando as estratégias de marketing na comunicação interna, a fim de eliminar as dificuldades (PIMENTA, 2009). Bekin (1995, p. XVII) define endomarketing como "as ações de marketing para o público interno – funcionários – das empresas e organizações". O objetivo está em facilitar e realizar trocas, construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da organização, a fim harmonizar e fortalecer as relações. O conceito do endomarketing ressalta a importância do funcionário no processo produtivo e o respeito enquanto ser humano, com potencialidades e dificuldades (BEKIN, 1995, p. XVII). Pimenta (2009) também destaca que em linhas gerais, o endomarketing prima pela importância e respeito à figura do funcionário, no bom senso para admitir que há problemas, no enfoque na comunicação e na capacidade de avaliar constantemente o processo, sendo estes fatos imprescindíveis na implantação de um programa de endomarketing.

Assim, para a apresentação dos resultados da pesquisa envolveram três categorias perfil dos empregados, a comunicação interna e os canais internos de comunicação. A categoria perfil envolveu gênero, idade, nível escolar e anos de trabalho na organização. Na seqüência, foi elucidada a percepção em relação ao conceito de comunicação interna, os canais mais utilizados na comunicação organização e pelos respondentes, a eficiência desses canais na percepção dos colaboradores, o formato de comunicação mais utilizado pelos respondentes, a não eficiência destes canais e por fim, a opinião dos respondentes em relação a grau da comunicação interna na organização.

3 CONCLUSÃO

3.1 ANÁLISE E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo possui três categorias perfil dos empregados, comunicação interna e canais internos de comunicação. Quanto ao gênero 50% dos

empregados são mulheres do total de 98 e 16,32% atuam no setor administrativo. Quanto a idade, o quadro é jovem, com metade dos respondentes entre 25 à 40 anos. Quanto a escolaridade 31,25% possuem terceiro grau completo, 31,25% especialização e 25% estão em fase de conclusão do nível superior, mostrando um alto grau de qualificação para cargos de nível secundários exigido no concurso. Quanto ao tempo de trabalho 43,75% possuem menos de cinco anos, onde desde 1998 não era realizado concurso, em 2004 e 2006 foram realizados concursos e em 2002 ocorreu o Programa de Demissão Incentivada (PDVI).

Quanto à definição de Comunicação Interna, cinco associam a troca de informações e sete um processo de repasse de informação e a uma metodologia empresarial. Verifica-se que a cultura organizacional está muito limitada, se comparada aos dados da revisão de literatura e o cenário organizacional. Dos 12 respondentes, apenas um agregou o termo interação, o que corrobora com o conceito de Pimenta (2009) e quatro associam o conceito de comunicação interna aos canais de comunicação utilizados para a comunicação. Quanto à eficiência o canal com maior frequência é o e-mail, intranet e memorando. A Assessoria de Comunicação da Empresa, responsável pela comunicação entre a Diretoria (sede em Florianópolis) e empregados comunica via e-mail diariamente informações, além da Celnet (2009) onde há acesso as deliberações, instruções normativas, entre outros. O memorando foi o terceiro canal mais citado apesar da era digital, é amparado via instrução normativa de tramitação de documentos e foi apontado três vezes como eficiente por empregados que trabalham há mais de 21 anos, o que comprova a maneira tradicional de comunicação e a resistência aos novos canais. Em contra partida, o e-mail é apontado como o canal de comunicação mais eficiente e mais utilizado junto com o telefone, same-time e bate-papo, confirmando a utilização de canais ágeis e de rápido retorno.

O estudo revela uma nova visão no sistema de gerenciamento de informação e de comunicação na Celesc Distribuição de economia mista e acionista majoritário o Governo do Estado. Dos 16 respondentes, 68,75%

consideram a comunicação interna boa e a utilização dos canais de comunicação de mídias eletrônicas e digitais são apontados como mais eficientes.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Mariza Geralda. Algumas considerações acerca da indústria cultural: suas potencialidades politizadoras e reprodutoras. Revista Urutagua - revista acadêmica multidisciplinar Centro de Estudos Sobre Intolerância - Maurício Tragtenberg. Maringá (PR), 2004. Disponível em: <http://www.urutagua.uem.br//005/14soc_barbosa.htm>. Acesso em: 30 mar. 2010.

BEKIN, Saul Faingaus. Conversando sobre Endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995.

CAU, Idelazir Aparecida Souza. A responsabilidade Social e a Comunicação Interna nas Empresas. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2004.

CHEBABI, Raquel Zarattini. Modelagem e Proposta de Sistema para medir processos de Comunicação em Organizações Enxutas. Campinas: [S.P. :s.n.], 2005.

COELHO NETTO, J. Teixeira. Semiótica, informação e comunicação. São Paulo: Perspectiva, 2003.

FRANÇA, Fábio. A comunicação como estratégia de Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

GUILHERME, Alison. ANDRADE, Cynara. FALCÃO, Isabela. ANDRADE, Laís. SENA, Silvia. Thaisa, Ikeda. A obra de Arte na Era de Sua Reprodutibilidade Técnica. Pernambuco: UFPE, 2009.

HOLHFELDT, Antonio. MARTINO, Luiz C., FRANÇA, Vera Veiga. Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR A. Introdução à administração. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

NEVES, Roberto de Castro. Comunicação Empresarial Integrada como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais. 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

PIMENTA, Maria Alzira. Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para administradores. Campinas: Editora Elínea, 2009.

SANCHEZ, Lucia Helena Aponi. A comunicação Organizacional Interna e o Ambiente Virtual: Novas Tendências: São Bernardo do Campo, 2006.

SANTIAGO, Nelson Marcelo. Comunicação interna nas empresas, causas e efeitos da não-integridade da informação: a realidade de duas empresas de confecção da Região Metropolitana do Médio Vale do Itajaí. Blumenau, 2003. Disponível em: <http://proxy.furb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=230>. Acesso em: 02 mar. 2010.

TAVARES, Rosalina Semedo de Andrade. A importância da Comunicação Interna para o Desenvolvimento do Comprometimento Organizacional: Um estudo de caso em Empresa Brasileira. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2005.

TERRA, Márcia. O Behaviorismo em discussão. Campinas: Faculdade de Educação da UNICAMP, 2003. Disponível em : <http://www.unicamp.br/iel/site/alunos/publicacoes/textos/b00008.htm#_ftn1>. Acesso em: 02 mar. 2010.

TORQUATTO, Gaudêncio. Cultura, poder, comunicação e imagem. São Paulo: Pioneira, 1991.

Sobre o(s) autor(es)

* Pós-graduada em Gestão de Recursos Humanos UNOESC, 2010. Bacharel em Jornalismo - UNISUL. Licenciada em Letras e Literatura Portuguesa - UFSC. E-mail: michelelarger@hotmail.com

**Psicóloga. Mestre em Psicologia UFSC. Especialista em Análise Bioenergética e Psicoterapia Corporal ORGONE. Pós-graduação em Administração de Recursos Humanos UNIVALI. E-mail: taisa.demarco@unoesc.edu.br