

## A RESPONSABILIDADE SOCIAL E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Ermelinda Oliveira, Instituto Politécnico da Guarda

### RESUMO

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem conhecido ao longo dos últimos anos um maior desenvolvimento e visibilidade, sendo objecto, como referem Angelidis e Ibrahim (1993), de uma considerável atenção e debate entre investigadores e profissionais. Baseada em preocupações sociais e éticas, quando assumida de forma consistente pelas empresas, a responsabilidade social contribui de forma decisiva para um eficaz desempenho empresarial, promovendo o desenvolvimento sustentável e a coesão social.

Não sendo um conceito recente, a Responsabilidade Social Empresarial é actualmente uma temática amplamente discutida, em consonância com as acções propagadas no meio empresarial, apesar de assumir diferentes significados em função dos diversos contextos. Assim, a comunicação organizacional tem neste âmbito uma especial relevância.

**KEY WORDS:** Responsabilidad Social Corporativa, Comunicación Organizacional.

### 1 - INTRODUÇÃO

Dada a necessidade de implementar modelos de desenvolvimento sustentáveis eficientes e eficazes, geradores de uma evolução equilibrada da nossa sociedade, a Comissão Europeia alertou as empresas para o desenvolvimento sustentado, assente este, na Responsabilidade Social Empresarial. Assumida pela Comissão Europeia como a:

*“Integração voluntária pelas empresas das preocupações sociais e ambientais nas suas actividades comerciais e nas suas relações com todas as partes”* (CCE, 2001: 4),

a responsabilidade social das empresas assume-se como um instrumento no fomento do modelo social europeu, favorecendo todos os Estados Membros.

Construída a partir das práticas das empresas em diversos domínios, a Responsabilidade Social deve ocorrer a dois níveis: o interno e o externo. O primeiro nível, voltado para o corpo funcional da empresa, enfatiza áreas como a educação, a formação profissional, a política de remunerações, incentivos e progressão na carreira, condições de trabalho e as actividades culturais (Magalhães, 2006b). O segundo nível, o nível externo, centra-se em dois pólos essenciais: a comunidade em si mesma e o meio ambiente. Em relação à comunidade, as acções passam por áreas tão distintas como a cultura, a educação, o desporto, a saúde, a segurança, entre outras. Em relação ao meio ambiente, as acções estão inerentes à tomada de medidas de prevenção da poluição e recuperação ambiental.

De entre um leque enorme de razões apontadas como impedimento à prática crescente de acções socialmente responsáveis, por partes das empresas, podem-se anotar as seguintes (CCE, 2002: 2):

- *“Conhecimentos insuficientes sobre a relação entre a RSE e o desempenho económico das empresas.*
- *Conhecimentos insuficientes por parte dos consumidores e dos investigadores sobre o conceito de RSE.*

- *Ausência de consenso quanto a um conceito global de SER, dadas as diferenças entre Estados-Membros.*
- *Insuficiências sobre o conceito de RSE na formação universitária.*
- *Falta de recursos para acções de promoção da RSE nas Pequenas e Médias Empresas (PME).*
- *Ausência de instrumentos para descrever e gerir as actividades da RSE.*
- *Ausência de estratégia coerente dos poderes públicos neste domínio”.*

Apesar da existência das razões acima citadas, impeditivas da prática crescente de acções socialmente responsáveis, a temática da Responsabilidade Social Empresarial tem vindo a registar ao longo dos últimos anos um maior desenvolvimento, passando a ser amplamente debatida e propagada no meio empresarial. Assim, e segundo a Comissão Europeia:

*“é cada vez maior o número de empresas europeias que promovem estratégias de responsabilidade social como reacção a diversas pressões de natureza social, ambiental e económica. Pretendem, assim, dar um sinal às diversas partes interessadas com as quais interagem: trabalhadores, accionistas, consumidores, poderes políticos e ONG. Ao procederem desta forma, as empresas estão a investir no seu futuro (...)”* (CCE, 2001: 3).

Pelo facto de serem incontestáveis as vantagens das empresas serem socialmente responsáveis, e existir a necessidade de se realizarem estudos relativos aos impactos da prática de acções socialmente responsáveis, sobre o desempenho económico das empresas, foram criadas, ao longo dos últimos anos, instituições, de carácter nacional e internacional, cujo missão principal é *“apoiar as empresas na obtenção do crescimento da rentabilidade sustentável e do progresso humano, colocando a responsabilidade social nos fundamentos da prática dos negócios”* (Beja, 2003:12). Como exemplos internacionais destacam-se a:

- *Global Reporting Initiative (GRI)*, criada em 1997, cuja missão é desenvolver linhas de orientação globalmente aplicáveis no relato de performances económicas, ambientais e sociais; e a
- *Corporate Social Responsibility – CSR – Europe*, criada em 1995, pelo Presidente da Comissão Europeia, Jacques Delors, cuja missão é o apoiar as empresas na prática de acções socialmente responsáveis.

De entre as instituições existentes em Portugal, destacam-se a Associação Portuguesa para a Responsabilidade Social das Empresa (RSE Portugal) e a *Business Council for Sustainable Development - Portugal (BCSD - Portugal)*. A primeira, a RSE – Portugal:

*“tem como missão tornar-se numa referência nacional para o incremento das entidades envolvidas em actividades de responsabilidade social, disponibilizando-lhes todo o suporte necessário para o desenvolvimento das mesmas”* (Beja, 2003:11).

Enquanto os objectivos da segunda instituição nacional, a BCSD – Portugal, se contextualizam na missão e objectivos definidos a nível mundial, nomeadamente a criação de um modelo desenvolvimento sustentável, assente na responsabilidade social empresarial.

De facto, a temática da responsabilidade social empresarial está a fazer com que as empresas repensem o seu papel na sociedade actual, nas gerações futuras, bem como, a forma como têm conduzido e/ou têm que conduzir os seus negócios. Tais alterações de mentalidades e atitudes têm levado a que a responsabilidade social empresarial deixe de ser uma opção, sendo, portanto, uma visão, de estratégia e, muitas vezes, de sobrevivência (Silva, 2003).

## 2 - A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL COMO ESTRATÉGIA

Tratando-se de um conceito complexo e dinâmico, a Responsabilidade Social Empresarial assume diferentes significados em diversos contextos, exigindo-se uma profunda reflexão sobre esta temática (Silva, 2003).

Segundo Bueno (2006: 2), a:

*“responsabilidade social é o exercício planejado e sistemático de acções, estratégias e a sua implementação de canais de relacionamento entre uma organização, seus colaboradores, seus públicos de interesse e a sua própria sociedade no sentido de:*

- a) contribuir para o desenvolvimento social, pelo respeito ao ser humano, independentemente das suas crenças, pela valorização da diversidade cultural e pela defesa irrestrita da liberdade de pensamento e expressão;*
- b) proporcionar condições ideais de trabalho para os seus colaboradores, além de remuneração justa, capacitação profissional, realização pessoal e estímulo ao diálogo e à participação no processo de tomada de decisões;*
- c) assumir a transparência e a ética como atributos fundamentais, tomando o interesse colectivo como a referência maior na conduta dos negócios;*
- d) preservar o meio ambiente, privilegiando a gestão de recursos e a oferta de produtos não agressivos à natureza;*
- e) praticar a excelência na fabricação de produtos e na prestação de serviços, tendo em vista os interesses, expectativas dos seus consumidores ou usuários;*
- f) implementar projectos que visem ao desenvolvimento científico e cultural, desportivo, educacional e comunitário.”*

Con formato: Color de fuente: Automático

Por seu lado, Emerson Kapaz (presidente do instituto ETHOS) considera que:

*“a responsabilidade social nas empresas significa uma visão empreendedora mais preocupada com o entorno social em que a empresa está inserida, ou seja, sem deixar de se preocupar com a necessidade de geração de lucro, mas colocando-o não como um fim em si mesmo, mas sim como um meio para se atingir um desenvolvimento sustentável e com mais qualidade de vida” (in Mendonça, 2004: 8-9).*

Da leitura de artigos científicos, sobre a temática da Responsabilidade Social, podemos retirar uma panóplia de diversas razões justificativas da prática de acções socialmente responsáveis. Entre muitas outras, citam -se as seguintes (Magalhães, 2006a: 2):

- *“Potencia o reconhecimento das empresas perante a sociedade, melhorando a imagem e a notoriedade dessas organizações, o que se repercute nos negócios;*

Con formato: Color de fuente: Automático

- *Atrai investidores, os quais dão preferência a empresas estáveis, sob o ponto de vista jurídico, social e ambiental;*
- *Ajuda a legitimar a actividade das empresas perante a sociedade, o que é mais significativo quanto maior for o impacto que essa actividade provoca em termos sociais, económicos e ambientais, melhorando, assim, o relacionamento entre essas empresas e os seus stakeholders;*
- *Aumenta a projecção mediática das empresas. Empresas mais conhecidas e por boas razões, têm grande probabilidade de aumentar a sua quota de mercado;*
- *Conduz à fidelização dos clientes e à conquista de novos (...)*”.

Por outro lado, e segundo Magalhães (2006a: 1), vários estudos realizados, sobre as empresas que praticam acções socialmente responsáveis:

*“demonstraram que 50% do desempenho acima da média de empresas socialmente responsáveis é devido às suas práticas de Responsabilidade Social”.*

Con formato: Color de fuente: Automático

Con formato: Color de fuente: Automático

Neste sentido, uma empresa socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais, na medida em que implica ir para além delas. Às empresas é exigida uma nova maneira de pensar e de agir, onde já não basta considerar, exclusivamente, as variáveis estritamente comerciais, financeiras e organizacionais, uma vez que, nos dias de hoje:

*“uma empresa sustentável assentará em três pilares: ambiental, económico e social. Estas três áreas terão de agir interactivamente, e o desenvolvimento económico sustentável da empresa ocorrerá na intercepção dos interesses de cada um dos pilares”* (Beja, 2003: 7).

Para que numa determinada empresa ou organização, as estratégias de responsabilidade social sejam elaboradas e executadas da forma mais eficiente, torna-se indispensável, que numa primeira instância, sejam definidas as causas sociais que a empresa pretende apoiar. Apesar de existirem, para as empresas, quer a nível interno, quer a nível externo, um leque enorme de escolha de acções de carácter social (por exemplo, na saúde, ambiente, corpo funcional da empresa, acções sobre a comunidade local, etc.), é imprescindível que essas mesmas medidas contribuam para que as empresas adoptem posturas socialmente responsáveis, não necessitando, contudo, de actuar em todas as áreas em simultâneo, mas sim de que acções adoptadas sejam realizadas de forma equilibrada.

Con formato: Color de fuente: Automático

Por conseguinte,

*“é importante que haja uma observação das necessidades da comunidade na qual a empresa pratica os seus negócios, levando-se em conta as causas que tenham relação com a missão, valores, produtos e serviços da organização”* (Oliveira, 2006: 4).

Depois de escolhido o foco de actuação, deve-se proceder à escolha da estratégia. Essa escolha deve estar também relacionada com os objectivos da actividade principal das empresas. De facto, as Estratégias de Responsabilidade Social:

*“pretendem transmitir os valores que as empresas carregam para a promoção do bem-estar do seu público interno e externo, levando o seu produto a ser visto não somente pelo que contém*

*intrinsecamente, mas também, por possuir um valor agregado em seu processo, pela preocupação com as questões humana, social ou ambiental” (Oliveira, 2006: 3).*

Após a selecção da estratégia a executar, e tendo por finalidade obter a máxima eficiência dos esforços e os melhores resultados, todas as empresas ou organizações devem definir objectivos claros, bem como resultados mensuráveis (tanto para si quanto para a causa). Uma das condições basilares, que todas as empresas e organizações necessitam ter para atingirem a máxima eficiência dos seus esforços e resultados eficazes, é sem duvida uma politica global de comunicação no seio da sua instituição.

### **3 - A COMUNICAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES**

Estamos numa época em que a sociedade exige cada vez mais ética na condução dos negócios e os consumidores são cada vez mais exigentes e conscientes dos seus direitos. Por conseguinte, exigindo-se às empresas uma relação mais ética e transparente com os seus diferentes públicos, estas necessitam cada a vez de considerar a comunicação organizacional como uma área estratégica.

Uma comunicação eficaz implica a adopção de métodos, meios e conteúdos adequados, pois só assim se conseguem alcançar os objectivos que lhe estão associados, isto é, informar e/ou influenciar. Acontece o mesmo nos negócios, em que a comunicação é tudo: o caminho directo/indirecto para influenciar os outros. A comunicação apresenta-se como uma das condições básicas de sobrevivência das empresas. A necessidade de comunicar é actualmente uma realidade incontornável para qualquer empresa ou instituição, tenha ela fins lucrativos ou não.

As empresas devem ter cuidado quando comunicam com os seus públicos, internos e/ou externos. De facto, têm-se verificado verdadeiros crimes contra a imagem de empresas, em consequência de uma visão ingénua/irresponsável em relação à comunicação (Roman, 2002). Muitos empresários ainda não se aperceberam de que a comunicação agrega valor e contribui para manter a empresa no mercado (ou, por oposição, afundá-la). A empresa comunica com acções, e não apenas com palavras.

Embora não seja possível identificar uma receita única de políticas de comunicação, nas empresas de sucesso existe algo de comum em todas elas: a comunicação organizacional como área estratégica. Isso acontece porque é necessário um olhar sistémico, de conjunto, para que se desenvolvam políticas de comunicação sintonizadas com as directrizes estratégicas da empresa e que proporcionem equilíbrio entre os interesses da empresa e os dos seus público-alvo (Roman, 2002). Por conseguinte, a comunicação articula e integra as diversas partes da organização.

Adicionalmente, importa reconhecer que uma organização é constituída pela interacção dos seus funcionários. Sendo qualquer organização um sistema formado por partes inteiramente interligadas, qualquer que seja a decisão tomada, a mesma terá reflexos em todas as áreas da empresa (Aquino, 2006). O público interno é um dos grandes alicerces da estrutura organizacional, ninguém tem mais crédito do que ele para falar a respeito da empresa. Assim, a comunicação interna tornou-se um factor preponderante na consolidação da identidade

**Con formato:** Fuente: 12 pt,  
Color de fuente: Automático

**Con formato:** Color de  
fuente: Automático

organizacional. Qualquer organização que valorize e motive os seus funcionários, por meio de um bom sistema de comunicação interna, obtém sempre um retorno positivo.

Abrangendo todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para se relacionar e interagir com os seus público-alvo, a comunicação organizacional não pode, simplesmente, ser encarada como um conjunto de métodos e técnicas de comunicação dentro da empresa, dirigida ao público interno e externo. Ela é muito mais que isso. Funcionando como elo de ligação entre a comunidade e o mercado, a comunicação organizacional apresenta-se como um instrumento da Gestão da Identidade da empresa, sendo uma ferramenta fundamental para o seu desenvolvimento e crescimento.

Numa época em que a comunicação organizacional deixou de ser uma actividade de segundo plano e assumiu uma função relevante na política adoptada pelas empresas, estas viram-se obrigadas a contratar profissionais especializados em comunicação, nomeadamente o profissional das relações públicas.

Por conseguinte, a criação e/ou manutenção de uma boa imagem institucional, sobretudo quando esta é conquistada através da prática da Responsabilidade Social, implica necessariamente trabalho de profissionais na área das relações públicas.

#### 4 - O PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Como uma das componentes do «mix da comunicação», as relações públicas (RP) representam o conjunto de esforços deliberados, planeados e efectuados continuamente, para estabelecer e manter o melhor entendimento entre a organização e os seus público-alvo (Plantier, 1991). Subjacente a este conceito, emerge o facto de o principal objecto das RP não se traduzir na obtenção de benefícios convencionais a curto prazo, mas sim na obtenção de um clima de aceitação da empresa pela comunidade onde se insere e/ou a quem se dirige. Assim, o seu principal objectivo não é vender um produto, mas delinear uma imagem favorável da organização

Ao funcionar como intérprete da gestão da empresa, informando e mobilizando os diferentes públicos-alvo, as RP têm subjacentes diversos objectivos e instrumentos de acção. No que concerne aos objectivos, estes diferem de acordo com o público-alvo, pelo facto de as RP não terem por objectivo relacionar-se com o público em geral, mas sim com cada público em particular. Genericamente, as RP definem-se como o conjunto de técnicas de informação e de comunicação utilizadas para criar ou manter relações de bom entendimento e compreensão entre os grupos que envolvem/constituem a empresa (Helfer e Orsoni, 1996). Neste contexto, as RP podem ser de dois tipos: internas; e externas.

As relações públicas internas visam uma boa comunicação interna e a manutenção de um bom ambiente de trabalho (Legrain e Magain, 1992). Ao público-alvo, que, obviamente, se encontra dentro da jurisdição da organização (accionistas, gestores, funcionários), atribuem-se como objectivos:

- Manter os colaboradores da empresa bem informados sobre a sua actividade;
- Criar um sentimento de pertença (obter de cada funcionário o orgulho de pertencer à empresa);

Con formato: Fuente: 12 pt,  
Color de fuente: Automático

Con formato: Color de  
fuente: Automático

Con formato: Color de  
fuente: Automático

- Gerar a partilha de valores comuns entre colaboradores;
- Estimular a força de vendas e os distribuidores;
- Melhorar a imagem da empresa e das suas marcas;
- Aumentar a credibilidade, quer da empresa, quer dos seus produtos;
- Prevenir e minimizar o impacto de eventuais crises;
- Orientar a gestão da empresa em função do *feedback* recebido dos público-alvo.

As relações públicas externas visam um bom entendimento entre a organização e o exterior, relativamente à projecção da imagem da organização para o exterior. Como público externo entendam-se os consumidores, distribuidores, órgãos da comunicação social, fornecedores, líderes de opinião, comunidade financeira, sindicatos, associações patronais, comunidade local, administração central e local, e público em geral (William e Woog, 1997). Os principais objectivos de acordo com este público são:

- Aumentar a credibilidade, quer da empresa, quer dos seus produtos;
- Melhorar a imagem da empresa e das suas marcas,
- Prevenir e minimizar o impacto de eventuais crises;
- Atrair investidores;
- Orientar a gestão da empresa em função do *feedback* recebido dos públicos-alvo;
- Desenvolver uma atmosfera de confiança com os órgãos de comunicação social;
- Criar boas relações de vizinhança com a comunidade local;
- Relevar os contributos da empresa para o desenvolvimento do País e/ou região.

Con formato: Color de fuente: Automático

Os meios (ou instrumentos) disponíveis para cada empresa “propagar” a sua imagem são inúmeros. Segundo Lendrevie *et al.* (1996), estes podem ser agrupados em sete tipos principais:

- 1) Em contactos pessoais, tais como encontros, participação em congressos, seminários e reuniões, e acolhimento e integração dos colaboradores;
- 2) Na realização de eventos, isto é, realização de encontros, colóquio e seminários, concursos, conferências de imprensa e envio de convites para eventos de referência;
- 3) Publicações, como por exemplo brochuras e folhetos, publicação de revistas e jornais (internos ou externos), cartazes, manuais de acolhimento, quadros informativos;
- 4) Patrocínios, nomeadamente o apoio financeiro a manifestações de carácter desportivo, cultural ou outras;
- 5) Mecenato, que consiste no apoio financeiro a manifestações de carácter cultural,
- 6) Prática de actividades de serviço público (acções de protecção do ambiente, espécies animais ou de causas sociais);
- 7) Acções diversas, com por exemplo visitas às instalações e serviço de atendimento pós-venda.

Neste contexto, a comunicação organizacional é tão importante como o departamento financeiro ou de recursos humanos numa empresa. Está-se num universo em que a comunicação organizacional se transformou numa vantagem competitiva, pelo que praticar a comunicação empresarial como estratégia de gestão tem sido atitude levada a sério por muitas empresas. Assim, as relações públicas assumem, nos dias de hoje, um papel

fundamental, para que qualquer empresa ou organização consiga levar a cabo um processo de comunicação global e eficaz.

## 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mudança do cenário e das diretrizes das empresas, que agora precisam focar-se, não somente no produto ou prestação de serviço, mas no mercado como um todo, têm despertado novas atitudes. De facto, desde o início do século XXI tem-se aferido que muitas empresas têm praticado acções no âmbito da responsabilidade social. Uma frente de actuação social é a contrapartida pela utilização de recursos naturais. Empresas altamente poluentes vêem-se actualmente a adoptar iniciativas para modificar a sua imagem desgastante perante a sociedade. Já não basta alegar que a empresa é importante, porque gera emprego ou rendimento, a sociedade quer mais e exige que a empresa se preocupe com a comunidade por ela afectada.

Desde a década de 90, que o mercado e as empresas têm passado por processos constantes de mudança, fruto de mutações de ordem económica, política e social. O processo da globalização, mudou a face da economia, mudou a sociedade, e conseqüentemente, as relações entre as empresas e a sociedade em geral. As empresas ao presenciarem os efeitos da era da globalização económica sentem-se “obrigadas” a adoptar/incorporar nas suas estratégias novos valores, que conduzem a acções de responsabilidade social.

Neste contexto, a comunicação não pode ser encarada como uma simples ferramenta, mas sim, como um elemento estratégico da empresa, procurando dar sustentação e vitalidade organizacional às suas metas de perpetuidade no mercado global. A responsabilidade social empresarial provocou desafios e mudanças na comunicação organizacional. Condutas éticas que valorizam o ser humano, a sociedade e o meio ambiente são essenciais para assegurar, a sobrevivência de qualquer organização. Por conseguinte, o profissional de relações públicas é uma ferramenta importante na fomentação de acções socialmente responsáveis.

## REFERÊNCIAS

- Angelidis, J. P. e Ibrahim, N. A. (1993). Social demand and corporate supply: A corporate social responsibility model. *Review of Business*, 15 (1): 7-10.
- Aquino, M.A. (2006). *Comunicação Organizacional - Factor Estratégico em Tempos de Internacionalização da Economia [online]*. Disponível: <http://www.prt21.gov.br/serv/comunic.htm>.
- Beja, R. (2003). Desenvolvimento sustentável: o imperativo sócio-económico e o posicionamento dos Revisores Oficiais de Contas. *Revisores & Empresas*, Julho/Setembro: 7-14.
- Bueno, W.C. (2006). *Comunicação Empresarial e Responsabilidade Social*. Disponível em [www.comtexto.com.br/artigos\\_rs\\_cers.htm](http://www.comtexto.com.br/artigos_rs_cers.htm). Acesso em 14/11/2006.
- Comissão das Comunidades Europeias (CCE, 2001). *Livro Verde: promover um quadro europeu para responsabilidade social das empresas*, COM (2001) 366 final. Bruxelas: Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- Comissão das Comunidades Europeias (CCE, 2002). *Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável*, COM (2002) 347 final. Bruxelas: Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- Helfer, J.P. e Orsoni, J. (1996). *Marketing*. Lisboa: Sílabo.
- Lendrevie, J., Lindon, D., Dionísio, P. e Rodrigues, V. (1996). *Mercator. Teoria e prática de Marketing*. 6ª Ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Con formato: Fuente: 12 pt,  
Color de fuente: Automático

Con formato: Color de  
fuente: Automático

Con formato: Fuente: 12 pt,  
Color de fuente: Automático

Con formato: Color de  
fuente: Automático

Con formato: Color de  
fuente: Automático



- Magalhães, C.M. (2006a). *Responsabilidade Social sim! Por treze razões!* Disponível em [www.expressoemprego.clix.pt/scripts/indexpage](http://www.expressoemprego.clix.pt/scripts/indexpage). Acesso em 07/11/2006.
- Magalhães, C.M. (2006b). *Qual o nível de RS de uma empresa?* [www.expressoemprego.clix.pt/scripts/indexpage](http://www.expressoemprego.clix.pt/scripts/indexpage). Acesso em 10/11/2006.
- Mendonça, F. (2004). O que é Responsabilidade Social?. *FAE Business*, 9: 8-10.
- Oliveira, F. M..(2006). *Estratégias de Responsabilidade Social Corporativas: Um estudo sobre os 231 casos concretos do Instituto Ethos*. Disponível em: [www.uniethos.org.br/\\_Uniethos/documents/EstrategiasDeRSE.pdf](http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/documents/EstrategiasDeRSE.pdf). Acesso em 21/11/2006
- Plantier, C. (1991). *Publicidade e Comunicação*. Lisboa: Texto Editora.
- Roman, A. (2002). Comunicação Organizacional: Quem se Comunica se Trumbica! *Fae Business*, 4: 33-36.
- Silva, C.L. (2003). Gestão Empresarial: Responsabilidade com visão de negócios. *Diálogos & Ciência*, 1 (2).
- William, G.N. e Woog, M.B. (1997). *Marketing: relacionamentos – Qualidade – Valor*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

Con formato: Color de fuente: Automático

Con formato: Color de fuente: Automático

Con formato: Color de fuente: Automático

Con formato: Color de fuente: Automático