

## A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO NO ALTO TIETÊ

### INTERNAL COMMUNICATION AS STRATEGIC PLANNING TOOL: A STUDY IN AN ALTO TIETE

### LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: UN ESTUDIO EN ALTO TIETE

Jéssica Santos Botechia<sup>1</sup>  
Roberto Higashi<sup>2</sup>

Artigo recebido em janeiro de 2021

Aceito em abril de 2021

#### RESUMO

O artigo objetiva explorar um tema relevante no atual contexto empresarial, como também identificar os fatores que influenciam no processo da coordenação da comunicação interna na gestão administrativa da Instituição de Ensino Superior do Alto Tietê. Sabe-se que, a comunicação interna tem um papel fundamental para atingir os objetivos propostos pela empresa, e atualmente tem-se observado grandes dificuldades na interação e troca de informações entre os setores. A metodologia utilizada se deu por meio de pesquisa descritiva e pesquisa de campo quantitativa, compostas por questionários e entrevistas para averiguação dos resultados. De acordo com a análise, foi possível identificar como resultado que a falta de comunicação entre os setores na gestão administrativa é provocada pela ausência de interação entre os funcionários e pela inexistência de procedimentos internos que facilitem a troca de informações. Portanto, evidencia-se que a comunicação interna quando não utilizada corretamente pode acarretar prejuízos à instituição. Contudo, sabe-se que em um cenário cada vez mais competitivo, a comunicação interna é uma ferramenta que, se utilizada estrategicamente traz importantes benefícios para a organização.

**Palavras-chave:** Comunicação interna. Canais de comunicação. Planejamento estratégico.

#### ABSTRACT

The article aims to explore a relevant topic in the current business context, as well as to identify the factors that influence the internal communication coordination process in the administrative management of the Higher Education Institution of Alto Tietê. It is known that, internal communication has a fundamental role to achieve the objectives proposed by the company, and currently there are great difficulties in the interaction and exchange of information between sectors. The methodology used was carried out through descriptive research and quantitative field research, composed of questionnaires and interviews to ascertain the results. According to the analysis, it was

<sup>1</sup> UnG – Univeritas. E-mail: jessica.botechia.adm@gmail.com.

<sup>2</sup> UnG – Univeritas. E-mail: roberto.higashi@prof.ung.br.

possible to identify as a result that the lack of communication between sectors in administrative management is caused by the absence of interaction between employees and by the lack of internal procedures that facilitate the exchange of information. Therefore, it is evident that internal communication when not used correctly can cause losses to the institution. However, it is known that in an increasingly competitive scenario, internal communication is a tool that, if used strategically, brings important benefits to the organization.

**Keywords:** Internal communication. Communication channels. Strategic Planning.

## RESUMEN

El artículo tiene como objetivo explorar un tema relevante en el contexto empresarial actual, así como identificar los factores que influyen en el proceso de coordinación de la comunicación interna en la gestión administrativa de la Institución de Educación Superior de Alto Tietê. Se sabe que la comunicación interna tiene un papel fundamental para lograr los objetivos propuestos por la empresa, y actualmente existen grandes dificultades en la interacción e intercambio de información entre sectores. La metodología utilizada se llevó a cabo mediante investigación descriptiva e investigación de campo cuantitativa, compuesta por cuestionarios y entrevistas para conocer los resultados. Según el análisis, se pudo identificar como resultado que la falta de comunicación entre sectores en la gestión administrativa se debe a la ausencia de interacción entre los empleados y a la falta de procedimientos internos que faciliten el intercambio de información. Por tanto, es evidente que la comunicación interna cuando no se utiliza correctamente puede ocasionar pérdidas a la institución. Sin embargo, se sabe que en un escenario cada vez más competitivo, la comunicación interna es una herramienta que, si se utiliza estratégicamente, aporta importantes beneficios a la organización.

**Palabras clave:** Comunicación interna. Canales de comunicación. Planificación estratégica.

## 1 INTRODUÇÃO

Em um cenário cada vez mais competitivo, percebe-se que, nos últimos anos, em função dos esforços para aumento da produtividade e da qualidade, a comunicação interna tem sido valorizada nas empresas, isso se deve pela necessidade de interação entre as pessoas e as empresas, como fator primordial para se estabelecer um bom relacionamento interno que possa contribuir para atingir os objetivos propostos.

Pode-se definir comunicação interna como uma série de ferramentas estratégicas para interação e a troca de informações, sendo assim, a comunicação interna quando utilizada corretamente traz grandes benefícios às organizações evitando possíveis conflitos entre as diferenças de objetivos do mesmo.

Apesar de existirem muitas formas de se obter informações, nem sempre significa que estamos nos comunicando, contudo, existe uma grande diferença entre comunicação e informação. Pode-se dizer que, muitas informações são produzidas e causam impacto na vida dos colaboradores porque não são divulgadas corretamente, e outras informações sequer chegam aos verdadeiros destinatários, tudo isso pelo fato de apenas um gestor não identificar a essência comunicativa de determinada situação.

Este artigo objetiva entender melhor como é a comunicação interna e analisar de que forma a comunicação pode ser eficaz para que atinja os objetivos propostos e beneficie a Instituição de Ensino Superior do Alto Tietê com foco na gestão administrativa.

Assim sendo, o presente estudo, debate a comunicação interna sob uma perspectiva diferenciada, e com base em estudos prévios de autores da área de comunicação empresarial, procurou-se analisar alternativas para ter uma comunicação eficaz com foco na gestão administrativa, de modo que possa promover canais de comunicação interna, trabalhando a interação dos colaboradores na intenção de gerar resultados satisfatórios dentro da organização.

Para a consecução desse objetivo este trabalho foi dividido nesta introdução, seguida do arcabouço teórico sobre o tema, para depois confrontar os dados obtidos na pesquisa de campo com este referencial teórico, e para finalizar foram feitas as considerações sobre os resultados da pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Abordou-se a comunicação empresarial em seus vários aspectos e o papel estratégico da comunicação interna na revisão do referencial teórico.

### **2.1 Comunicação empresarial**

Para refletir melhor sobre o tema, é importante conceituar a comunicação empresarial, para alguns autores a comunicação empresarial é o processo – conjunto de métodos, técnicas, recursos, meios, etc. – pelo qual a empresa se dirige ao público interno, representado pelos seus funcionários, e ao público externo na figura de seus consumidores (BAHIA, 1995; CHINEM, 2010; OLIVEIRA, 2018). De acordo com o autor, a comunicação empresarial é vista como um processo que envolve tanto o público interno quanto o externo. Para outros autores a comunicação é toda a forma de manifestação verbal (oral e escrita), simbólica ou gestual e eletrônica com um público ampliado, com o intuito de socializar informações (MOTOI, 2017).

Tavares (2007) conceitua que, a comunicação empresarial acontece quando há uma interação de diálogo entre a organização (empresas privadas, públicas, instituições) com os seus *stakeholders* (cliente interno, funcionário, fornecedores, mídia e sociedade como um todo). Segundo o autor, a comunicação empresarial é fator importante para a sustentação dos objetivos propostos pela empresa, e através do mesmo é possível integrar toda e qualquer informação como base de sua existência envolvendo todos os públicos de interesse. Nassar (2006) define a comunicação empresarial como uma somatória de todas as atividades de comunicação da empresa.

Ainda segundo Nassar (2006), a comunicação empresarial é tão fundamental que deveria envolver também toda alta direção das empresas e deveria ser elaborada de forma multidisciplinar a partir de técnicas e métodos de relações públicas, jornalismo e marketing. O autor ainda descreve que esta comunicação multidisciplinar deveria ser “direcionada à sociedade, formadores de opinião, consumidores e colaboradores, entre estes os trabalhadores, fornecedores e parceiros” (NASSAR, 2006, P.19).

Nota-se, que os autores acreditam na importância da comunicação empresarial porque através da mesma é possível envolver todas as atividades comunicacionais relacionadas à

empresa de modo que possa integrar todos os níveis hierárquicos. Assim, fica evidenciado que a comunicação no âmbito das organizações é fundamental, pois através dessa ferramenta é possível integrar as informações para um bom planejamento, avaliação das atividades e, sobretudo, para o processo de desenvolvimento em qualquer momento que a organização esteja passando em seu ciclo organizacional.

Para Chiavenato (CHIAVENATO, 2000, p. 42), “comunicação é a troca de informações entre indivíduos”, ou seja, tornar comum uma mensagem ou informação, constituindo-se como um processo fundamental da experiência humana e da organização social. Ainda para o autor, a “comunicação requer um código para formular a mensagem e enviá-la na forma de sinal, por meio de um canal, a um receptor de mensagem que a decodifica e interpreta seu significado” (Idem).

Entende-se por comunicação organizacional, ou empresarial, a troca de informações que variam de acordo com os elementos e o tipo de comunicação a ser utilizado, entretanto, pode-se dizer que, a comunicação se divide em dois tipos: comunicação verbal e comunicação não verbal. Nesta perspectiva, acredita-se que, a comunicação verbal envolve a participação, transmissão e trocas de conhecimento, que pode ser interna, quando o processo acontece dentro da empresa e externa quando ultrapassa os limites da empresa (BORCA; BAESU, 2014).

Com relação à transmissão da mensagem, a comunicação ocorre de duas formas: oral e escrita. Nos argumentos de Gasnier (2008), a comunicação ocorre através do processo de transmissão e compreensão das informações, sejam ideias, conceitos, dados, instruções; o processo é transmitido com o uso de símbolos cujos significados são comuns aos envolvidos. Além desse conceito, o autor destaca a diferença da informação e da comunicação, onde ambos possuem significados diferentes. O autor explica que, a informação é transmitida em uma única direção, ou seja, do emissor para o receptor, já a comunicação, pode-se dizer que, é o processo na qual ocorre trocas em que o emissor envia uma mensagem ao receptor.

Diante disso pode-se ver que, a coordenação da comunicação é importante, pois através de sua compreensão e através de uma boa gestão será possível evitar problemas de relacionamento entre os setores (BORCA; BAESU, 2014; TKALAC VERČIĆ; POLOŠKI VOKIĆ, 2017). Gasnier (2008) aponta a comunicação como um desafio das relações humanas em qualquer grupo de pessoas, para ele, um processo de transmissão de mensagem com duas ou mais pessoas pode haver riscos de desentendimento das informações.

Considerando a visão de Gasnier (2008), percebe-se que, a probabilidade de ocorrer falhas na comunicação, por conta deste desafio de relações humanas, é incontável. Porém, Matos (2009) relata a importância dessa interação afirmando que “a comunicação é o fio condutor de todas as atividades e relacionamentos humanos”. Nesta perspectiva, nota-se, a importância da comunicação para a condução de todas as atividades da empresa, e que tanto através da comunicação verbal e não verbal, a informação é indispensável aos funcionários, por meio dela, é possível avaliar desempenhos individuais e coletivos fazendo ajustes necessários para que a eficácia e a eficiência na organização sejam alcançadas (WIDYANTI, 2020).

Pode-se dizer que, a comunicação interna nas empresas deve ser valorizada como vital importância para o desenvolvimento e sobrevivência dessas organizações. Segundo Ruggiero (2002), não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa (KARANGES et al., 2014; BRANDÃO, 2018; WIDYANTI, 2020).

Há uma necessidade de tornar os funcionários integrados e informados do que acontece na empresa, de fato que os mesmos possam sentir-se parte dela, fazendo com que, através da comunicação interna, seja possível estabelecer canais que possibilitem o bom relacionamento das informações sobre a direção da organização com o seu público interno (KARANGES et al., 2014). O grande desafio das organizações está em compreender a importância da comunicação interna em todos os meios hierárquicos, como um instrumento da administração estratégica a fim de atingir a eficácia organizacional, para tanto, é preciso identificar tal importância para que de forma eficiente e no momento oportuno seja atingido o objetivo proposto com as ferramentas da comunicação interna (BRANDÃO, 2018).

Segundo Nassar (2006), utilizando a comunicação interna como ferramenta será possível tornar comum as mensagens destinadas a motivar, estimular, promover e agrupar os integrantes de uma organização. Nesse sentido entende-se que, através desse método será possível estabelecer formas de comunicação que serão capazes de promover a relação e interação em todos os parâmetros da organização.

Para Chiavenato (2004), a comunicação nas organizações também encontra obstáculos à sua propagação e ao seu perfeito entendimento. É comum detectar problemas operacionais, estruturais e até de relacionamento humano, justamente em função de uma comunicação ineficaz. Essa ineficiência no processo comunicativo não se restringe a um determinado tipo de organização. Pode ser encontrada em organizações burocráticas, informais, grandes, pequenas, industriais, comerciais ou prestadoras de serviços. Percebe-se, que uma organização eficiente costuma apresentar uma boa comunicação interna, capaz de garantir a troca de informações confiáveis em todos os níveis hierárquicos.

Os canais de comunicação também são meios de enviar mensagens incluindo boletins, jornais, reuniões, memorandos entre outros. A comunicação administrativa envolve a cadeia de comando e coordena o fluxo de informações interna dentro da organização. As comunicações verticais são expressas pelas ordens internas (comunicação descendente) e relatórios (comunicação ascendente). As horizontais podem ser feitas por documentos impressos, relatórios, solicitações, memorandos etc. (TORQUATO, 2002).

Nesse contexto, nota-se que, os canais verticais (de cima para baixo), referem-se à comunicação entre o superior e os subordinados, veiculando ordens ou instruções, e podem ser ascendentes (de baixo para cima) referindo-se à comunicação entre o subordinado e o supervisor, veiculando informações a respeito do trabalho executado.

Através dos canais de comunicação na gestão administrativa, é possível desenvolver parcerias e obter maior envolvimento emocional, em outras palavras, pode-se dizer que, em um ambiente profissional, o bom relacionamento favorecerá a interação gerando comprometimento a todos os colaboradores. Neste contexto, para Brum (BRUM, 1994, p. 31) “a comunicação interna é capaz de estabelecer relacionamentos integrados entre funcionários”, através de programas participativos, capazes de gerar um maior comprometimento de todo, resultando em maiores índices de qualidade e produtividade, corroborando com outros autores (KARANGES et al., 2014; MOTOI, 2017; TKALAC VERČIĆ; POLOŠKI VOKIĆ, 2017; WIDYANTI, 2020). Todavia, para a autora, será possível somente através da adequação real dos canais de comunicação internos, eliminando-se assim os conflitos e insatisfações (BRUM, 1994).

Desta forma, evidencia-se que, por meio da comunicação interna, ou administrativa, é que os agentes têm a possibilidade de liderar seu grupo de forma eficaz, desenvolvendo o processo de comunicação entre os departamentos envolvendo todos os agentes da organização (REIS et al., 2018).

## 2.2 Planejamento Estratégico da Comunicação Interna

Em seu artigo, Endo (2015), chama a atenção para o desalinhamento frequente da comunicação empresarial com a estratégia da organização, e que este deveria estar ligado ao planejamento estratégico e em sintonia com a gestão e a cultura organizacional, o que corrobora com a visão de Brandão (2018). Além disso, na moderna administração, compartilhar informações é fundamental e na nova comunicação interna não basta informar, é preciso usar a comunicação interna para “formar o profissional e dar espaço para que ele, também, seja produtor de conteúdo” (SIQUEIRA FILHO; ZACCARIA; GIULIANI, 2014, p. 51).

Outra questão estratégica se refere à imagem da empresa, que se torna um diferencial competitivo, a “aura que exala seus valores, seus princípios e sua filosofia” (SILVA; SALCEDO, 2018). Esta imagem, construída com a comunicação interna e externa, se amálgama à identidade institucional e torna-se um só corpo que representa a sua estratégia.

O alinhamento da comunicação à estratégia empresarial torna-se um balizador de todas as ações desenvolvidas tanto para o exterior quanto para o interior da organização, junto de diferentes *stakeholders*, “reforçando continuamente a dimensão humana e social de seu desígnio orientador” (BRANDÃO, 2018, p.93). Pensar estrategicamente e planejar a comunicação interna são requisitos fundamentais para que sejam alcançados os objetivos de uma empresa.

Para Bueno (2009, p. 39), o planejamento das comunicações internas parte de uma política de comunicação que deve levar em consideração diversos fatores que influenciam na comunicação organizacional. Kunsch (2003) dispõe doze fases do planejamento, sendo elas: (a) Identificação da realidade situacional; (b) Levantamento de informações; (c) Análise dos dados e construção de um diagnóstico; (d) Identificação dos públicos envolvidos; (f) Determinação de objetivos e metas; (g) Adoção de estratégias; (h) Previsão de formas alternativas de ação; (i) Estabelecimento de ações necessárias; (j) Definição de recursos a serem alocados; (k) Fixação de técnicas de controle; (l) Implantação do planejamento; e (m) Avaliação dos resultados.

Conforme apontado, o planejamento desempenha funções e estratégias, para que o processo de comunicação interna aconteça com assertividade, o estabelecimento dessa estratégia deve atuar em todos os níveis hierárquicos traçando os objetivos e metas da organização, promover a interação entre os setores, atuar quebrando as barreiras de progresso e falhas na comunicação e buscar pelos melhores resultados garantindo assim que os departamentos estejam conectados.

## 3 MÉTODO

O presente artigo é um estudo na área de ciências sociais aplicadas. Esta é uma pesquisa quantitativa como também descritiva. Para Diehl e Tatim (2004, p. 51), “a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo uso da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas”. Os mesmos autores também explicam que a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial descrever as características de determinada população ou fenômeno.

A empresa analisada por meio desta pesquisa é uma Instituição de Ensino Superior do Alto Tietê. A pesquisa é descritiva no intuito de descrever como a Instituição de Ensino estudada realiza a comunicação entre os setores e quais são as suas práticas diante destas realizações, e é quantitativa na coleta e análise dos dados. Para tanto, utilizou-se o questionário como instrumento para coleta de dados. Ainda segundo DIEHL e TATIM (2004, p. 68) o questionário é constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. De acordo com os autores, esse tipo de pesquisa segue uma sequência de questões que podem ser respondidas individualmente.

Assim, estruturou-se o questionário buscando entender se a Instituição de Ensino promove uma gestão da comunicação interna e, como os colaboradores avaliam a comunicação entre os departamentos, bem como a importância de se ter uma gestão da comunicação entre os setores administrativos. O questionário foi construído com perguntas fechadas com respostas de múltipla escolha, com base na escala Likert em cinco níveis a fim de medir o grau de concordância da afirmação, da avaliação do problema exposto e sobre a importância das hipóteses apresentadas.

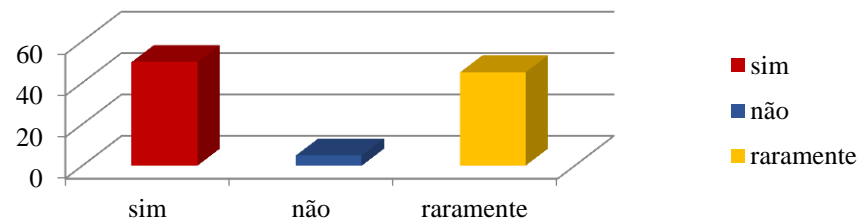
O questionário impresso foi entregue para dez colaboradores sendo eles: quatro do setor da direção administrativa, três da secretaria acadêmica, um da biblioteca e a dois coordenadores acadêmicos. Os sujeitos de pesquisa receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, na qual os mesmos foram informados sobre o sigilo e anonimato das informações prestadas e que as respostas seriam utilizadas para fins acadêmicos.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A comunicação interna ainda é um grande desafio para as organizações, mas analisando os dados sobre a avaliação da comunicação entre departamento, pode-se observar que, cerca de 70% dos colaboradores avaliaram de forma positiva a comunicação entre os setores, o que demonstra um nível de interação entre os departamentos e que comprova os argumentos de Tavares (2007) que conceitua a comunicação empresarial como a comunicação existente entre clientes internos.

Os canais verticais de comunicação, na qual ocorre a mensagem entre os níveis hierárquicos, como por exemplo, entre o superior e os subordinados veiculando ordens e instruções como apontadas por Torquato (2002), tem ocorrido na IES para 60% dos respondentes. Entretanto, deve-se atentar-se ao processo de transmissão destas informações, conforme argumentos de Gasnier (2008), o autor afirma que a comunicação tem o processo de transmissão e compreensão, ou seja, a organização como um todo recebe as informações de forma clara e objetiva, contudo, 40% dos colaboradores não entendem que a IES possua tal gestão da comunicação interna.

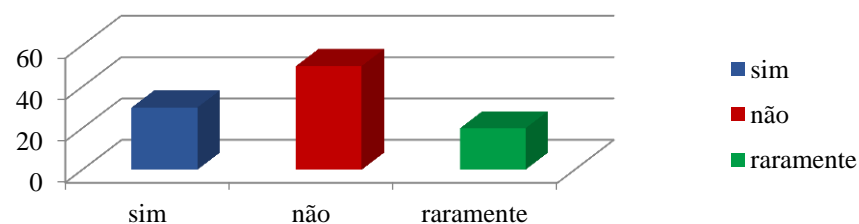
Figura 1 – A comunicação circula em todos os níveis hierárquicos?



Fonte: os autores

Sobre os resultados apresentados da circulação da comunicação entre os vários níveis da organização, pode-se dizer que o fluxo atual de comunicação da IES pode não envolver a todas as atividades da organização, pois somente 40% percebe essa circulação. Nassar e Figueiredo (2006) afirmam que, a comunicação empresarial é soma de todas as atividades da empresa e que esta comunicação deve envolver diretamente os presidentes da instituição, para tanto, esta comunicação deve circular em todos os níveis hierárquicos constantemente, o que não é percebido por 60% dos respondentes.

Figura 2 – Há interação entre os departamentos?



Fonte: os autores

Dado o exposto na Figura 2, observa-se que a maioria dos colaboradores não se sente integrada sobre as principais informações da IES. Chiavenato (2000) aponta que, a comunicação é a troca de informações entre indivíduos, e que a mesma constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social. O resultado apresentado indica que pode haver ruídos por não haver interação entre os departamentos.

Praticamente todos os colaboradores, exceto um, concorda que a boa comunicação pode influenciar no aumento da produtividade, nos argumentos de Brum (1995), Karanges et al. (2014) e Widnyanti (2020), esta comunicação interna é capaz de estabelecer relacionamentos integrados entre funcionários e utilizando-se de programas participativos é possível despertar um comprometimento de todos de forma a gerar maiores índices de qualidade e produtividade.

Os colaboradores que compõe a gestão administrativa da IES sentem a necessidade de uma gestão da comunicação interna. Nos argumentos de Nassar (2006) a comunicação interna como ferramenta de gestão poderá motivar, estimular, promover e agrupar os integrantes da equipe. Diante do resultado obtido entende-se que a equipe tem conhecimento sobre a



importância da gestão mencionada acima, o que indica uma possível implantação de ferramentas e técnicas para que a comunicação esteja em todos os níveis da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se que a comunicação interna é determinante para o sucesso das organizações, pois se torna fundamental para os resultados do negócio e age como agente humanizador das relações do trabalho, como também auxilia no desempenho das atividades identificando possíveis falhas que impeçam o progresso da empresa como um todo.

É recomendado que IES possa adotar estratégias e planejar a comunicação interna. Esta comunicação pode ser feita através de envio de mensagens por boletins semanais, reuniões periódicas de forma que, através destes mecanismos haja troca e transmissão de informações. Falando de estratégia, a Instituição pode aderir a esta gestão da comunicação interdepartamental para estimular o aumento da produtividade da organização. A IES poderia implantar os canais de comunicação como mencionado anteriormente a fim de que, não haja ruídos e nem a falta de diálogos entre os departamentos. Uma vez que os colaboradores estão sempre informados, conseguem um melhor direcionamento para tomada de decisão, evitando assim erros e retrabalhos em suas tarefas.

Apresentando soluções, buscando facilitar a comunicação entre os departamentos, entende-se que, a proposta é viável para a Instituição, pois com uma coordenação da comunicação interna, a informação transmitida aos departamentos trará resultados, e será o processo pelo qual os administradores estarão realizando as suas funções de planejamento, organização, liderança e controle.

Evitando perda de tempo para reverter situações críticas, provenientes de boatos criados dentro da organização, que possam comprometer a produtividade e gerar conflitos, a gestão da comunicação administrativa terá grande importância para evitar tais problemas e empecilhos. Fica evidente que, a comunicação ainda será uma atividade essencial para o relacionamento, interação, desenvolvimento e o comprometimento do público interno.

Este trabalho não pretende esgotar o tema, até pelas suas limitações circunscritas a uma única instituição, mas ao jogar luz sobre o tema possibilita a problematização de um assunto muitas vezes tratado como algo secundário. Como tratado em nossa revisão de literatura, cada vez mais a comunicação é tratada como estratégica e geradora de diferencial competitivo para as organizações.

## 6 REFERÊNCIAS

- BAHIA, J. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
- BORCA, C.; BAESU, V. A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 124, p. 496–503, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.512>>.

BRANDÃO, N. G. A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 91–102, 2018.

BRUM, A. de M. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam qualidade e a competitividade**. 1. ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

BUENO, W. da C. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHIAVENATO, I. **Administração dos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHINEM, R. **Introdução à Comunicação Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2010.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ENDO, A. C. B. A Comunicação Empresarial ‘passada a limpo’. **Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, v. 38, n. 1, p. 311–314, 2015.

GASNIER, D. G. **Comunicação empresarial: guia prático**. São Paulo: IMAM, 2008.

KARANGES, E. et al. The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. **Public Relations Review**, v. 41, n. 1, p. 129–131, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>>.

KUNSCH, M. K. **Planejamento das relações públicas na comunicação integrada**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.

MATOS, G. G. **Comunicação Empresarial – Sem Complicação**. Barueri: Manole, 2009.

MOTOI, G. Could Employees’ Motivation Be Increased By a Better Organizational Communication? a Sociological Perspective. **Social Sciences and Education Research Review**, v. 4, n. 1, p. 174–190, 2017.

NASSAR, P. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli, 2006.

OLIVEIRA, F. N. S. de. Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 61–74, 2018.

REIS, T. A. et al. Endomarketing, leadership and communication: Reflections in the organization. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 1, p. 128–138, 2018.

RUGGIERO, A. P. **Qualidade da comunicação interna**. São Paulo: Rh, 2002.

SILVA, T. L. A. da; SALCEDO, D. A. O Marketing Bibliotecário E a Comunicação Empresarial. **Páginas a&b Arquivos & Bibliotecas**, v. 8, n. 8, p. 23–34, 2018.

SIQUEIRA FILHO, A. B.; ZACCARIA, R. B.; GIULIANI, A. C. COMUNICAÇÃO INTERNA NA ERA DA COLABORAÇÃO: A IBM BRASIL. **Caderno Profissional de Marketing - UNIMEP**, v. 2, n. 2, p. 46–52, 2014.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TKALAC VERČIČ, A.; POLOŠKI VOKIĆ, N. Engaging employees through internal communication. **Public Relations Review**, v. 43, n. 5, p. 885–893, 2017.

TORQUATO, G. **Tratado de Comunicação organizacional e Política**. São Paulo: Editora

Thonson, 2002.

WIDYANTI, R. Do Leadership Style and Organizational Communication Increase to Organizational Commitment? Study Among Hospital Staff. **HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration**, v. 11, n. 2, p. 17–24, 2020.