

A comunicação interna nas organizações: uma revisão sistemática

MARCELLA BARBOSA MIRANDA TEIXEIRA - PONTIFÍ-
CIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
RITA DE CÁSSIA LEAL CAMPOS - UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS
LUANA JÉSSICA OLIVEIRA CARMO - CENTRO FEDERAL DE EDU-
CAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
UAJARÁ PESSOA ARAÚJO - CENTRO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS

RESUMO

Este artigo objetiva analisar como ocorre a comunicação interna nas organizações, por meio de uma revisão sistemática de pesquisa de literatura, em português, nas bases eletrônicas Capes, SciELO e SPELL, considerando artigos publicados a partir do ano 2000. Foram selecionados 17 artigos por critérios pré-estabelecidos, sendo feita uma divisão dos artigos em três categorias: estudos de caso sobre a comunicação interna nas organizações; comunicação interna e multimídia; comunicação interna como melhoria para as relações de trabalho. Como resultado, observou-se que grande parte das organizações tem dificuldade em ter uma comunicação interna eficiente, optando na maioria das vezes por canais de comunicação que não são usados ou até mesmo não compreendidos pelos funcionários.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; Comunicação interna; Organizações.

ABSTRACT

This article aims to analyze how internal communication occurs in organizations, through a systematic review of literature research in Portuguese, in the electronic bases Capes, SciELO and SPELL, considering articles published from the year 2000. Seventeen articles were selected by pre-established criteria, dividing the articles into three categories: case studies on internal communication in organizations; internal and multimedia communication; internal communication as an improvement to labor relations. As a result, it has been observed that most organizations have difficulty in having efficient internal communication, opting in most cases for communication channels that are not used or even not understood by the employees.

Keywords: Organizational Communication; Internal Communication; Organizations.

1. INTRODUÇÃO

A comunicação, segundo Moreira (2010), é considerada como uma ação comum, com o objetivo de deixar clara e equiparar a mensagem ao emissor e ao receptor. Isso quer dizer que a comunicação envolve o processo de interação e entendimento entre a informação e as pessoas. Nesse sentido, para Baldissera (2008, p. 42) comunicação é o “processo de construção e disputa de sentidos”, não sendo seus signos estáticos, mas sim em constante processo de alteração.

Mattos (2008) percebe que o conceito e as teorias da área comunicacional são considerados nos estudos da comunicação nas organizações. Por meio dessa constante construção de sentidos, as organizações e os grupos de relacionamento podem ser entendidos como agentes de práticas discursivas responsáveis pelos significados atribuídos às ações comunicativas (OLIVEIRA; PAULA, 2008).

A importância da comunicação organizacional se dá pelos processos de comunicação auxiliarem no desenvolvimento da participação e do compromisso das pessoas junto às organizações, contribuindo para a interação social e para o entendimento e alcance dos objetivos das organizações (CARDOSO, 2006).

Assim, a comunicação interna (CI) nas organizações, foco neste estudo, é voltada a todos os colaboradores da empresa, tendo como finalidade proporcionar meios para promover a integração das informações e das pessoas nas organizações. Esse processo estimula a troca de informações e incentiva as experiências e o diálogo, com o fim de atingir os objetivos da instituição (LUPETTI, 2009). Tem-se comunicação interna:

[...] voltada a todos os colaboradores da empresa – ou seja, à diretoria, a gerência, aos coordenadores e aos auxiliares – e tem como finalidade propiciar meios para promover a integração entre eles, compatibilizando os interesses dos funcionários aos da empresa. Incentiva a troca de informações e estimula as experiências e o diálogo, bem como a participação de todos, a fim de atingir os objetivos gerais da organização (LUPETTI, 2009, p. 27).

Kunsch (1997) indaga que o processo de comunicação interna necessita de uma valorização por parte das organizações e que os canais utilizados precisam ser disponibilizados de maneira eficaz para que cumpram a missão de interação das informações entre os funcionários das instituições. Para a realização desse processo, Mayer e Mariano (2008) afirmam que um plano de comunicação interna deve contemplar a avaliação da cultura interna da organização, a compreensão dos públicos internos, a seleção dos meios de comunicação, os suportes operacionais e a formulação da mensagem a ser enviada.

Com isso, faz-se necessário perceber a complexidade do processo de comunicação interna das organizações, já que esse processo possui os próprios sistemas de codificação e decodificação, os quais determinam a quantidade e o tipo de informação que recebem do ambiente externo e interno. Esses sistemas são constantemente alimentados pela produção de discursos que assistem as organizações na realização dos objetivos à proporção que materializa e difunde os princípios, as orientações e as crenças da organização (MARCHIORI *et al.*, 2010).

Mediante o panorama apresentado, este estudo questiona: A comunicação interna é eficiente nas organizações? Diante desse problema, optou-se, nesta pesquisa, por meio de uma revisão sistemática, analisar como é realizada a comunicação interna nas organizações. Este estudo justifica-se pela importância da comunicação interna para as organizações e a necessidade de se comparar as estratégias e os resultados de outras pesquisas para a avaliação de melhores alternativas. Além disso, segundo Braga (2010), os objetos centrais da disciplina e da comunicação devem ser as práticas sociais, os comportamentos coletivos e as estratégias organizacionais, observadas nas linguagens/instituições.

2. MATERIAIS E MÉTODOS

O presente estudo trata-se de uma revisão sistemática, com artigos originais, publicados a partir de 2000. As bases eletrônicas consultadas foram: Portal Capes, SciELO e SPELL. Para a busca e seleção dos artigos, utilizaram-se as palavras-chave: comunicação organizacional; comunicação interna; e comunicação.

Os critérios de inclusão para os artigos identificados pela busca inicial foram: (1) ter no título do artigo a expressão “comunicação”; (2) artigos publicados a partir de 2000; (3) amostragem (pesquisas realizadas empresas ou instituições públicas); (4) ser estudos que abordam sobre a comunicação interna nas organizações.

A primeira fase da pesquisa foi a busca pelos artigos nas plataformas selecionadas com os descritores mencionados acima. A segunda fase se deu com a leitura completa de todos os artigos encontrados, selecionando os artigos de acordo com os critérios de inclusão. Aqueles que apresentassem tais critérios eram incluídos, por exemplo, os artigos com contradições a esses critérios, porque não atendiam à proposta do estudo. Na terceira etapa realizada, foram excluídos os artigos encontrados em duplicação.

A pesquisa foi realizada de acordo com as especificidades de cada base, visto que cada uma apresenta uma maneira diferente de busca. Na plataforma SPELL, a pesquisa foi realizada com os filtros: “comunicação” no título do documento, “comunicação organizacional” ou “comunicação interna” no resumo, selecionando o período a partir do ano 2000, o tipo de documento, artigo e idioma português. Dos 26 artigos encontrados na pesquisa, 11 respeitaram os critérios desta pesquisa. Após a leitura completa desses 11, então, 9 foram selecionados para compor o *corpus* da pesquisa.

Na base CAPES, foram utilizados primeiramente os seguintes filtros: “comunicação” no título, idioma “português”, período “a partir de 2000” e tipo de material “artigo”. Foram encontrados 1.557 artigos. Inseriu-se, então, o filtro “comunicação interna” em qualquer parte do documento e o número de artigos caiu para 185. Refinando mais a pesquisa, buscou-se pela palavra “comunicação interna” no assunto do artigo, sendo encontrados 13 artigos.

Na base SciELO, após filtrar pelo descritor “comunicação” no título e selecionar apenas artigos (excluindo outros tipos de literatura) que foram publicados em português, foram encontrados 697 artigos. Entretanto, dado o tamanho do resultado encontrado, optou-se por procurar aqueles que além de conter o descritor “comunicação” no título tinham a expressão “comunicação interna” em qualquer outra parte do artigo. Assim, foram encontrados 14 artigos que atendiam a esses filtros. Foram lidos os resumos e foram excluídos 10 artigos que tratavam a comunicação de forma muito divergente do sentido que se busca abordar nessa pesquisa. Por exemplo, alguns tratavam da comunicação de autistas ou de doentes ventilados. Outros abordavam outras formas de comunicação que não a comunicação interna de empresas ou instituições públicas, conforme recorte deste trabalho.

Foram incluídos no estudo 17 artigos, encontrados nas bases de dados: 9 no SPELL, 4 no Portal Capes e 4 na base SciELO. A tabela 1 apresenta os números de cada fase da pesquisa:

Tabela 01 - Número de artigos por fase da pesquisa

Plataforma	Primeira fase	Segunda fase	Terceira fase	Total
Capes	13 artigos	4 Artigos		17 Artigos
SciELO	14 artigos	4 Artigos	0	
SPELL	26 artigos	9 artigos		

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a leitura dos artigos selecionados, foi feito um fichamento de acordo com as informações contidas nos estudos, tais como: autor, ano, local do estudo, objetivo, tipo do estudo, amostra, técnica de coleta e análise de dados, parâmetros mensurados e resultados. O quadro 1 a seguir mostra o *corpus* da pesquisa:

Quadro 1 - *Corpus* da pesquisa

Artigo	Autores	Periódico	Ano
A comunicação interna como diferencial competitivo	Adriano S. da Cunha; Maria de L. da S. L. Basto; Eloisa R. Gugelmin.	RCCe	2013
A comunicação organizacional como instrumento para a gestão do fluxo informacional e a tomada de decisões na Assembleia Legislativa de SC	Vagner Dalbosco; Marina Keiko Nakayama; Gregório Varvakis.	RGO	2008
A comunicação organizacional interna: um estudo no programa nacional de formação em administração pública da Unicentro	Caroline Monteiro; Josiani A. Karpinski; Juliane Sachser Angnes.	RAIMED	2015
A percepção dos profissionais de Recursos Humanos sobre a comunicação interna em processos de combinação de empresas	João Magalhães Xavier; Alberto Belomi Camacho; Marcos Aurélio A. Ferreira.	ReCaPe	2011
Avaliação do processo de comunicação interna em um colégio estadual de Toledo/PR - período 2008 a 2009	Fabiana R. V. Bíscoli; Fernanda C. Sanches; Rodrigo Müller; Rogéria A. R. B. de Queiróz.	RCCe	2009
Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso	Denise C. de Araujo; Elida S. S. Simanski; Daniela M. de Quevedo.	BBR – Brazilian Business Review	2012
Comunicação interna: uma contribuição para a melhoria das relações de trabalho	Renata Alves de Souza; Jair Nascimento Santos.	Revista Gestão & Tecnologia	2014
Comunicação interna e relações interpessoais no desenvolvimento organizacional: o caso de uma agência bancária	Marconi Freitas da Costa; Biorini Matos Oliveira.	Rev. Ciênc. Admin.	2010

Artigo	Autores	Periódico	Ano
Comunicação interna no âmbito da gestão pública: o caso de uma Autarquia pública federal brasileira	Priscila R. Marson; Verônica F. Mayer; Heloisa G. P. Nogueira.	REGE	2013
Comunicação interna e gestão da qualidade total: o caso Volkswagen – unidade Resende	Adriana Nigro Cardia.	Revista Produção	2004
Comunicação intercultural em uma empresa transnacional: a visão dos brasileiros sobre sua comunicação com os norte-americanos	Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca.	Cadernos EBAPE.BR	2011
A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação	Lílian M. de Souza Almeida; Luiz Gonzaga M. de Souza; Carlos Henrique P. Mello.	Gestão & Produção	2010
Mudança organizacional e comunicação na melhoria da qualidade do atendimento aos usuários da tecnologia da informação na Secretaria da Fazenda do estado de Pernambuco	Clara Emilie Boeckmann; Aldo Ribeiro Ramos Filho; Margarete Rocha Cunha.	Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação	2006
A importância da comunicação interna aplicada ao Centro Universitário UNIFACEF	Arlete Eni Granero.	Razón y Palabra	2010
Desafios da comunicação interna em departamentos de jornalismo	Maria Cristina Gobbi; Ana Flávia Sípoli Cól.	Revista Comunicação Midiática	2011
Os recursos humanos nas fusões empresariais: A importância da gestão da comunicação interna	Anabela Félix Mateus.	Opción	2016
TV corporativa do HSBC: apontamentos sobre comunicação e sucesso	Patricia Leal de Brum.	Razón y Palabra	2011

Fonte: Dados da pesquisa

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para melhor organização e apresentação dos artigos encontrados, foi realizada uma categorização, dividindo os artigos em três grupos: estudos de caso sobre a comunicação interna nas organizações; comunicação interna e multimídia; e comunicação interna como ferramenta de melhoria e diferencial.

3.1 Estudos de caso sobre a comunicação interna nas organizações

Segundo Rhodia (1985), a comunicação interna é uma estratégia das organizações para a conciliação dos interesses dos empregados e a empresa, por meio do diálogo, da troca de informações e experiências e da participação de todos os níveis. Com isso, torna-se

ferramenta essencial para o conhecimento e o alcance dos objetivos das organizações por parte dos funcionários.

No estudo de caso realizado por Ferreira, Costa e Santos (2012), foi apresentada uma análise sobre as estratégias de comunicação interna utilizadas pela prefeitura de Extremoz-RN, bem como identificou os canais de comunicação para serem implementados posteriormente na instituição. Para obter informações, os pesquisadores aplicaram um questionário semiestruturado, com dez questões, aos servidores da instituição citada. Como resultado, observa-se que a Prefeitura necessita reavaliar o processo de comunicação interna e que o boletim interno, intranet, mural e reuniões pessoais são os canais citados pelos servidores que melhorariam a comunicação interna. Observou-se, ainda, que os servidores reconhecem a importância da comunicação interna para a constituição.

No estudo acima, percebe-se uma falta de planejamento para a implantação de um plano de comunicação interna eficiente, indo de encontro ao que Cavalcante (2008, p. 27) observou: “os principais problemas encontrados nas empresas têm como principal causa um sistema de comunicação não bem definido”. Além disso, necessita-se de um estudo prévio para que se possa indicar as ferramentas que irão atender as necessidades da organização.

Em outro estudo, Monteiro, Karpinski e Angnes (2015) procuraram identificar como ocorre o processo de comunicação organizacional interna entre a secretaria do PNAP da Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná (Unicentro) e os coordenadores dos cursos a essa vinculados, a partir da ótica dos agentes envolvidos no processo. Para isso, foi aplicado um questionário para 7 funcionários do programa, entre eles: estagiários, coordenadores e secretários. Como resultado desse estudo, foi constatado que a comunicação interna não ocorre de maneira eficaz, apesar de que os pesquisados se mostraram satisfeitos com as ferramentas utilizadas: reuniões, telefones e e-mails.

Os autores desse estudo perceberam que nem sempre a comunicação interna atende às demandas em relação ao tempo e à qualidade da informação, necessitando, assim, de um contato pessoal mais frequente entre os funcionários, para que haja mais clareza na comunicação. Percebe-se que mesmo os funcionários satisfeitos com os canais utilizados, a comunicação interna não ocorre de forma eficaz, faltando, segundo Kunsch (1997), uma valorização do processo de comunicação por parte da instituição, para que os colaboradores entendam esse processo e o façam com eficácia e clareza.

A pesquisa realizada por Ferreira e Troccoli (2015) investigou 44 pesquisadores científicos da empresa Embrapa Agrobiologia, por meio de um questionário, com o objetivo de investigar a existência de percalços no processo de comunicação organizacional entre as áreas de pesquisa científica e de comunicação da instituição. O resultado encontrado foi o desconhecimento dos pesquisadores científicos em como o Núcleo de Comunicação Organizacional (NCO) repassa as informações para o público e que não há uma consciência dos pesquisadores da ferramenta de comunicação interna utilizada. Esse estudo mostrou a dificuldade do NCO da instituição em interagir comunicacionalmente com os pesquisadores científicos. Percebeu-se, ainda, que a ferramenta de comunicação interna, uma intranet utilizada para que os pesquisadores informem dados sobre os estu-

dos para a divulgação e solicitem materiais de apoio (*banners, folders, cartazes* e outros), não é entendida nem bem utilizada.

Pode-se constatar que no estudo acima a comunicação interna não está atingindo o seu objetivo que é propiciar meios para obter uma maior integração na instituição, por meio do diálogo, da troca de informação e de experiências, com participação de todos os níveis (TORQUATO, 2002). Não ocorreu o processo de construção de sentido na comunicação, conforme proposto por Baldissera (2008). Ademais, verificou-se que é necessária uma pesquisa para a escolha do meio de comunicação interna ideal para a necessidade da instituição, por meio da avaliação da cultura e da consulta aos colaboradores da instituição (FERREIRA; TROCCOLI, 2015).

Em outro estudo de caso, Araújo, Simanski e Quevedo (2012) verificaram a percepção dos funcionários no que diz respeito à comunicação interna e à possível relação com os diferentes setores entrevistados. Os autores pesquisaram 78 funcionários de uma empresa de laminados, por meio de questionário e análise estatística das respostas. Verificou-se, mais uma vez, que a maioria dos colaboradores questionados sabe o conceito de comunicação, porém percebe-se a existência de falhas relacionadas ao processo comunicativo presente na empresa. Essas falhas foram observadas pelos pesquisados do referente estudo, já que eles não se sentem informados de todos os acontecimentos da empresa e que somente, às vezes, a comunicação interna é feita de maneira adequada. Uma hipótese lançada pelos autores é de que as informações ficam retidas em setores hierarquicamente superiores, o que faz com funcionários não estejam bem-informados e não trabalhem com motivação e comprometimento. O que prejudica no alcance dos resultados da empresa, já que a comunicação interna contribui para a humanização das relações da empresa, aliando a conscientização do papel dos funcionários com os objetivos da empresa, auxiliando, assim, na integração no ambiente de trabalho. (ARAÚJO; SIMANSKI; QUEVEDO, 2012).

Já o estudo de caso de Marson, Maya e Nogueira (2013) abordou uma pesquisa sobre a adoção e utilização de novos canais de comunicação interna em uma autarquia pública federal. A instituição estudada foi o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) em São Paulo, sendo realizada a pesquisa documental e aplicada a entrevista em 50 funcionários de nível técnico e gerencial. Nesse estudo, os pesquisadores analisaram o novo plano de comunicação interna elaborado em 2009 na instituição, necessitando compreender o histórico da organização, os clientes internos e a situação da comunicação interna. Os resultados encontrados foram: dificuldade de implementação de novas ferramentas de comunicação, por não ter tido um estudo prévio da cultura das relações e práticas da instituição; falta de controle das ações implementadas e planejamento; e o fato de que a ferramenta a ser implementada depende de como os funcionários lidarão com ela e não somente pelas características técnicas.

Os principais achados no estudo de Marson, Maya e Nogueira (2013) indicam a importância de se considerar a cultura da organização para a realização do plano de comunicação interna, bem como a relevância de ações corretivas na implementação desse plano. Segundo Geertz (1989 *apud* CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2006, p. 55), a cultura referencia todos os aspectos da realidade social, ou seja, as crenças, o conhecimento, os ideais

e as experiências de uma comunidade. Assim, de acordo com os autores, deve-se estudar a cultura organizacional e verificar quais as melhores ações a serem realizadas.

Xavier, Camacho e Ferreira (2011) buscaram analisar a percepção dos profissionais da área de Recursos Humanos quanto à comunicação interna utilizada pela organização nos primeiros seis meses após o anúncio da combinação ao mercado. Para tanto, utilizaram o estudo de caso de duas instituições financeiras de capital estrangeiro que fizeram a combinação e, como método de coleta de dados, foi utilizada a triangulação: o *survey*, a análise documental e a observação participante. Após a análise dos dados da pesquisa supracitada, verificou-se que os profissionais ficaram satisfeitos com o processo de comunicação interna adotado, porém reconhecem necessidades de aperfeiçoamento quanto à frequência e ao momento correto para transmissão das informações. A evolução do papel exercido pela comunicação interna ao longo do processo de integração foi destacada e reconhecida. Por fim, percebeu-se que a comunicação interna contribuiu para a aceitação e a compreensão das mudanças decorrentes da operação de combinação, mas foram citados alguns pontos em que a comunicação se mostrou deficiente.

A pesquisa realizada por Bíscoli *et al.* (2009) objetivou diagnosticar e avaliar o processo de comunicação interna no Colégio Estadual Jardim Porto Alegre de Toledo. Para atingir esse fim, foram utilizados dois questionários como técnica de coleta de dados: o primeiro para verificar a existência de problemas na comunicação interna do Colégio os quais poderiam estar dificultando uma comunicação eficaz; e o segundo, para identificar melhorias no processo comunicacional, após a implantação de algumas ações. Como resultado da pesquisa acima, verificou-se que, para otimizar a comunicação interna, há a necessidade de o processo de comunicação ser aplicado com mais eficácia, iniciando-se com ações dos gestores. Houve um progresso nas mudanças realizadas entre o primeiro e o segundo questionário e que os servidores reconhecem essas melhorias na comunicação interna.

O estudo de Fonseca (2011) ressaltou sobre a comunicação entre uma empresa subsidiária e a matriz norte-americana. Esse tipo de comunicação leva em conta outros fatores como a barreira da língua e as diferenças culturais. O estudo apontou, também, que algumas características próprias da cultura americana e brasileira facilitam a comunicação, por exemplo a imposição das regras pelos americanos que possuem uma cultura organizacional muito forte e, em contrapartida, a flexibilidade e a facilidade de adaptação dos brasileiros a essas imposições.

Outro estudo de caso foi desenvolvido por Cardia (2004) em uma unidade da Volkswagen. O estudo teve como objetivo conhecer a comunicação interna dessa organização, partindo do pressuposto de que ela está inserida em um contexto de Gestão da Qualidade Total. Além de entrevistas em profundidade, a autora ainda utilizou técnicas de observação e análise de documentos. Ao final do estudo, concluiu-se que a comunicação interna da organização foi pensada de forma participativa, mostrando que existe uma comunicação interna eficaz dentro dos setores, o que pode ser representado pelas reuniões diárias entre equipes e gerentes. Entretanto, não existe um projeto de comunicação interna entre os diferentes setores, o que representa um aspecto a ser melhorado.

Nesse mesmo sentido, associando a comunicação interna à qualidade, o estudo de Almeida, Souza e Mello (2010) parte do pressuposto de que a comunicação interna e a gestão da qualidade são variáveis interdependentes em uma organização. A empresa estudada possui algumas ferramentas de comunicação interna como o Comunicado Eletrônico Diário, o Jornal Interno, o quadro de avisos e a reunião geral trimestral, além de *banners* e Programas de qualidade. Por ser uma empresa global, essas ferramentas estão presentes em todas as unidades. Os autores concluíram que para a comunicação interna ser utilizada como instrumento de promoção da qualidade é necessário que seja reconhecida e valorizada primeiramente pelas lideranças de qualidade bem como pelos profissionais de comunicação.

De acordo com Almeida, Souza e Mello (2010) alguns fatores são determinantes para a comunicação interna ser efetivamente uma ferramenta de promoção da qualidade: a segmentação do público interno, a coerência da linguagem, a utilização estratégica de recursos visuais e a comunicação de resultados. Além disso, é necessário o desenvolvimento de uma cultura voltada para a qualidade e a compreensão da comunicação interna pela abordagem processual.

Mateus (2016) desenvolveu um estudo acerca dos colaboradores de dois grupos de empresas seguradoras após a fusão. Foram investigados os recursos humanos e a comunicação interna antes e depois da fusão, buscando avaliar o resultado das reestruturações no clima e na coesão da cultura. Os resultados indicaram que as fusões das empresas seguradoras provocaram disfunções a nível da comunicação interna. Os entrevistados relataram, ainda, que o ponto de partida para uma fusão é o tempo de preparação para a reestruturação da empresa.

O quadro 2 resume as pesquisas abordadas nessa categoria:

Quadro 2 - Estudos de caso realizados com o objetivo de analisar a comunicação interna nas instituições

Autores	Amostragem	Metodologia	Resultados
Ferreira e Troccoli, 2015.	44 pesquisadores científicos da Embrapa Agrobiologia.	Estudo de caso. Coleta de dados: pesquisa documental e questionário.	Não há conhecimento de como o NCO repassa as informações dos projetos ao público. Além disso, falta conhecimento da ferramenta de CI por parte dos pesquisadores científicos.
Monteiro, Karpinski e Angnes, 2015.	Funcionários da secretaria do PNAP e Coordenadores de Curso de Especialização.	Estudo de caso. Coleta de dados: entrevistas semiestruturadas.	Necessidade de um contato pessoal mais frequente entre os funcionários e os coordenadores do programa, pois a comunicação interna atual, nem sempre atende às expectativas em relação ao tempo e à qualidade da informação trocada devido ao acúmulo de atividades.

Autores	Amostragem	Metodologia	Resultados
Araujo, Simanski e Quevedo, 2012.	78 funcionários da empresa de laminados, dos 86 no total.	Estudo de caso. Coleta de dados: questionário.	A maioria dos colaboradores claramente entende o que é comunicação, porém percebem a existência de falhas relacionadas ao processo comunicativo na empresa.
Marson, Mayer, e Nogueira, 2013.	50 servidores do INSS de São Paulo.	Estudo de caso. Coleta de dados: análise documental e entrevista.	É necessário um prévio estudo sobre as condições culturais das relações e práticas construídas na organização. Constatou-se a ausência de planejamento e gestão quanto à implementação das ações de comunicação pretendidas.
Ferreira, Costa e Santos, 2012.	Servidores da Prefeitura de Extremoz (RN).	Estudo de caso. Coleta de dados: questionário.	A Prefeitura necessita traçar metas para a obtenção de resultados favoráveis junto aos seus servidores e utilizar uma estratégia consistente de CI para conseguir alcançar os objetivos desejados.
Xavier, Camacho e Ferreira, 2011.	183 profissionais da área de RH de uma organização do setor financeiro.	Estudo de caso. Triangulação: <i>survey</i> , análise documental e observação participante.	Percebeu-se que a CI contribuiu para a aceitação e a compreensão das mudanças decorrentes da operação de combinação, mas foram citados pontos em que a comunicação se mostrou deficiente.
Bíscoli <i>et al.</i> , 2009.	32 servidores do Colégio Estadual.	Coleta de dados: 2 questionários.	Houve um progresso nas mudanças realizadas entre o primeiro e o segundo questionário e que os servidores reconhecem essas melhorias na CI.
Fonseca, 2011.	1 diretor e 2 gerentes.	Entrevistas semiestruturadas.	A barreira da língua foi considerada bastante significativa para o processo de comunicação. Os americanos dão pouca importância às relações pessoais e a flexibilidade dos brasileiros a se adaptarem ao estilo de comunicação imposto foi visto como um ponto facilitador.
Almeida, Souza e Mello, 2010.	4 informantes-chave.	Estudo de caso. Triangulação: entrevistas, observação e análise documental.	A identificação e a proposição de fatores a serem considerados pelas organizações como determinantes para a efetiva utilização da CI como um instrumento de promoção da qualidade.

Autores	Amostragem	Metodologia	Resultados
Cardia, 2004.	7 entrevistas com informantes-chave.	Estudo de caso. Observação, análise documental, entrevistas em profundidade e questionários.	Para a maioria dos respondentes, existe uma boa comunicação administrativa, de boa para ótima. No entanto, não existe um projeto de CI elaborado entre os diferentes departamentos.
Mateus, 2016.	Colaboradores de 2 empresas seguradoras que se fundiram.	Estudo multicase. Análise documental e entrevista semiestruturada.	Na perspectiva do RH da empresa, uma fusão exige tempo de preparação para que a empresa seja reestruturada.

Fonte: Dados da pesquisa.

3.2 Comunicação interna e multimídia

O estudo de Albuquerque e Assumpção (2011) gerou reflexões sobre o uso da comunicação interna de uma empresa, suas vantagens e seus benefícios, quando bem aplicada e planejada com tecnologia. A pesquisa teve como objeto de estudo uma empresa da área contábil. Partiu-se do pressuposto de que a instituição estudada não possuía uma comunicação interna eficaz e não utilizava ferramentas tecnológicas de comunicação. Assim, os autores visaram mostrar como a tecnologia pode auxiliar estrategicamente a empresa.

Albuquerque e Assumpção (2011) entrevistaram a direção da empresa e foram aplicados questionários aos funcionários, totalizando 25 respondentes. Com isso, percebeu-se que os funcionários visam a tecnologia como ferramenta comunicacional, mas a empresa não a utiliza para o seu desenvolvimento, sendo que a maior parte da comunicação ocorre por meio de murais. Foi concluído nesse estudo que a implementação de ferramentas tecnológicas para a comunicação pode potencializar a gestão interna da empresa. Bem como o multimídia requer uma postura aberta às mudanças tanto dos colaboradores quanto da empresa.

Granero (2010) realizou um estudo cujo objetivo foi observar e analisar os canais de comunicação interna do Centro Universitário UNI-FACEF, visando compreender a importância das estratégias de comunicação interna para a tomada de decisões e para a construção de uma cultura proativa. Utilizando-se de pesquisa documental e observação, a autora concluiu que a instituição possui foco em comunicação informativa e normativa. Além disso, os resultados indicaram a oportunidade para o desenvolvimento de atividades de comunicação interna que busquem equilíbrio entre as redes formal e informal.

Outra pesquisa que trata desse tema é a de Brum (2011). O objetivo do artigo foi discutir as mudanças da comunicação empresarial levando em consideração o cenário da convergência digital. Tendo como *corpus* a TV corporativa do HSBC, desenvolveu-se um mapeamento preliminar da comunicação interna, fundamentada no corporativismo. Como conclusão, destacou-se a relevância na geração de conteúdo, o cuidado da produção realizada pelo HSBC e, principalmente, o papel central desempenhado pela convergência de mídias na comunicação empresarial ou corporativa.

Quadro 3 - Pesquisa realizada com o objetivo de analisar a multimídia no planejamento da comunicação interna na organização

Autor	Amostragem	Metodologia	Resultados
Albuquerque e Assumpção, 2011.	25 funcionários de uma empresa de contabilidade.	Coleta de dados: entrevista e questionário.	A multimídia, quando aplicada na gestão da CI, requer nova postura tanto do profissional de comunicação como dos envolvidos.
Arlete Eni Granero.	Canais de CI do Uni-FACEF.	Pesquisa documental e observação.	A instituição possui foco na comunicação informativa e normativa e apresenta potencial para melhor desenvolver as atividades de CI.
Patricia Leal de Brum.	TV corporativa do HSBC.	Pesquisa documental e observação.	O canal de ligação entre o público interno da empresa e os gestores/diretoria personifica a empresa diante dos colaboradores, valorizando a identidade e os valores.

Fonte: Dados da pesquisa.

3.3 Comunicação interna como ferramenta de melhoria e diferencial

Foi visto anteriormente que a comunicação nas organizações deve gerar informações claras e precisas para todos os colaboradores (HALL, 2004). Assim, é importante que seja estruturada e faça parte das relações de trabalho nas instituições (PESSONI; PORTUGAL, 2011).

Costa e Oliveira (2010) objetivaram realizar um estudo para observar a influência que a comunicação interna e o relacionamento interpessoal exercem na gestão de pessoas para que ocorra um bom desempenho organizacional. Os autores pesquisaram 11 funcionários de uma agência bancária por meio de questionários, entrevistas e observação pessoal. Segundo as respostas dos funcionários do banco do estudo citado acima, verificou-se que a agência tem um desempenho organizacional positivo em relação à comunicação interna e às relações interpessoais. Porém, observou-se que a chefia deve estimular a troca de práticas e opiniões entre os funcionários para melhor sintonizar os canais de comunicação.

Pimenta (1999, p. 75) afirma que “a comunicação deve produzir integração e um verdadeiro espírito de trabalho em equipe”. Indo em conformidade com a pesquisa apresentada acima, já que essa interação ocorre na agência bancária e que os funcionários estão satisfeitos e motivados, pelo fato de terem boas relações interpessoais, possuindo um bom desempenho na empresa. Por outro lado, faz-se necessário um maior esforço por parte da agência bancária, para que haja maior estímulo ao diálogo, à troca de informações e participação de todos os níveis hierárquicos da instituição (RHODIA, 1985).

Na pesquisa de Souza e Santos (2014), os autores procuraram entender a comunicação nas organizações, relacionando-a com a satisfação nas relações de trabalho. Foram pesquisadas 4 instituições de diferentes ramos, por meio de entrevistas semiestruturadas.

Nesse estudo, verificou-se a existência de conflitos devido à insatisfação, à má qualidade no ambiente interno, à má comunicação interna, à falta de *feedback* e de reconhecimento, à insatisfação com salários e com benefícios, à falta de respeito e de recompensas. Ainda se evidenciou que não há uma política formal de comunicação interna na empresa, não considerando, então, a eficácia da comunicação.

No estudo acima, os autores concluíram que a comunicação interna pode contribuir para a melhoria das relações de trabalho nas organizações, desde que seja compreendido o valor humano, sendo importante traçar uma política clara de comunicação na organização. Esse resultado vai de encontro à afirmação de Ferreira, Costa e Santos (2012, p. 65) de que “a comunicação numa organização deve ser entendida como um meio fundamental para alcançar e facilitar um bom ambiente interno e motivacional dos colaboradores, assim contribuindo para o sucesso da empresa”. Diminuindo, portanto, a existência de conflitos relacionados à comunicação interna nas organizações.

O estudo feito por Cunha, Basto e Gugelmin (2013) tentou identificar os problemas ligados à comunicação interna e aplicar métodos que possam contribuir para a modificação da problemática encontrada, analisando os níveis de comunicação: ascendente, descendente e horizontal. Por meio de uma pesquisa quanti-qualitativa do tipo exploratória, utilizou-se o questionário e a entrevista como coleta de dados em 30 funcionários de uma instituição financeira. Como resultado da pesquisa citada acima, verificou-se que o impacto da comunicação sobre os funcionários deve ser avaliado de maneira muito mais profunda e crítica para que a empresa possa atingir as metas em parceria com os colaboradores. Além disso, a existência de um processo de comunicação bem planejado e executado tende a provocar impacto positivo no desempenho individual dos funcionários, bem como na melhoria do funcionamento dos processos de recursos humanos, baseando na clareza, franqueza e simplicidade, para assim alcançar a compreensão de todos e conquistar o comprometimento da equipe como um todo. Dessa forma, os funcionários listaram vários pontos a serem melhorados pela empresa, dentre eles: falta de reuniões, má distribuição das informações internas e falta de aplicação das sugestões dos funcionários.

Dalbosco, Nakayama e Varvakis (2008), em sua pesquisa, tiveram o objetivo de analisar em que medida a comunicação organizacional pode contribuir para a gestão do fluxo informacional e a tomada de decisões na Assembleia Legislativa de Santa Catarina. Para tanto, utilizou-se de uma pesquisa documental e de uma entrevista com a coordenadora de comunicação social da Assembleia Legislativa. Percebeu-se que o isolamento e a má utilização das informações produzidas e a ausência de uma política de comunicação organizacional e de meios de comunicação internos, são fatores determinantes na criação de barreiras verificadas que inibem a fluidez do fluxo informacional e dificultam um padrão coerente na tomada de decisões da Assembleia. Portanto, verificou-se a inexistência de uma política de comunicação organizacional na Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina.

Já Gobbi e Cól (2011) abordaram em sua pesquisa a importância da comunicação interna voltada aos comunicadores dos departamentos de jornalismo de emissoras de redes de televisão aberta. Os dados foram coletados a partir de questionários e entrevistas com gestores cuja função se relaciona diretamente às atividades jornalísticas das afiliadas de

três emissoras selecionadas. Os resultados mostraram que esses profissionais reconhecem a relevância da comunicação interna para a melhoria no relacionamento profissional e no processo produtivo do jornalismo. Também foram apontados desafios que influenciam a comunicação, tais como equipes enxutas, interferências não jornalísticas na redação, ausência de rede formal de comunicação, competitividade na equipe, perfil profissional do jornalista, necessidade de liderança compartilhada e de políticas de comunicação interna e de gestão da informação.

O estudo de Boeckmann, Ramos Filho e Cunha (2006) consistiu em uma pesquisa de opinião realizada com 120 usuários do sistema de Tecnologia da Informação (TI) da Secretaria da Fazenda (SEFAZ) do Estado do Pernambuco. O objetivo era identificar como esses usuários estavam reagindo à infraestrutura de TI implementada juntamente com outras mudanças organizacionais na entidade, com destaque para o suporte ao usuário como um canal de comunicação interna. O contexto do estudo compreende um momento em que o setor público tenta acompanhar o setor privado no que tange a modernização da gestão. Esses processos de mudança organizacional são acompanhados de mudanças nas formas de comunicação.

Os resultados da pesquisa indicaram que os usuários estão satisfeitos com a infraestrutura, no entanto, possuem pouco conhecimento sobre as mudanças na área da informática, o que demonstra uma falha na comunicação interna da entidade. Outro aspecto que os autores salientaram é que a linguagem utilizada, às vezes, é carregada de termos específicos do setor de TI, o que representa uma barreira à comunicação eficaz. Com isso, o trabalho apresentou propostas de melhorias para a infraestrutura de TI da SEFAZ, dentre elas estão a disponibilização de uma ferramenta eletrônica de comunicação interna, sendo, para isso, necessário treinamento dos funcionários (BOECKMANN, *et al.*, 2006).

O quadro 4 apresenta os estudos que abordam a comunicação interna e as relações de trabalho:

Quadro 4 - Pesquisas realizadas sobre a comunicação interna como ferramenta de melhoria e diferencial

Autor	Amostragem	Metodologia	Resultados
Souza e Santos, 2014.	4 organizações de distintos setores, sendo 10 respondentes de cada.	Coleta de dados: entrevista semiestruturada com perguntas abertas e fechadas.	A CI pode contribuir para a melhoria das relações de trabalho nas organizações, desde que seja compreendido o valor humano nas organizações e a comunicação humana como fator intrínseco e fundamental para ser traçada uma política clara de comunicação.
Costa e Oliveira, 2010.	11 funcionários de uma agência bancária.	Coleta de dados: questionários, entrevistas e observação pessoal.	O desempenho organizacional revela-se bastante positivo no que se refere à CI e ao relacionamento interpessoal. Porém, a CI merece uma atenção mais intensiva da gerência.
Cunha, Basto e Gugelmin, 2013.	30 funcionários de uma instituição financeira.	Coleta de dados: questionário e entrevistas.	Existência de um processo de comunicação bem planejado e executado provocará impacto positivo no desempenho individual dos funcionários e na melhoria do funcionamento dos processos de RH. Vê-se que há vários pontos a serem melhorados na CI.
Dalbosco, Nakayama e Varvakis, 2008.	Coordenadora de Comunicação Social da AL.	Coleta de dados: pesquisa documental e entrevista.	Verificou-se a inexistência de uma política de CI na Assembleia Legislativa do estado de Santa Catarina.
Boeckmann, Ramos Filho e Cunha, 2006.	120 funcionários usuários dos sistemas de TI da SEFAZ.	Coleta de dados: questionários.	Os resultados indicaram cenários positivos da relação entre usuários e estrutura de TI. Verificou-se que há um problema de desconhecimento dos processos de modernização, dificultando a adaptação dos usuários às mudanças. Sugeriu-se a elaboração de um plano de gestão que promova a CI.
Gobbi e Cól, 2011.	Gestores das afiliadas de três emissoras de TV aberta.	Estudo de caso. Entrevistas e questionários.	Os profissionais reconhecem a relevância da CI para a melhoria do processo produtivo do jornalismo, porém, somente uma das empresas investigadas investe em gestão da comunicação. Existem inúmeros desafios que influenciam a CI, o relacionamento e o processo produtivo nas empresas investigadas.

Fonte: Dados da pesquisa.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como objetivo analisar como é realizada a comunicação interna nas organizações, por meio de uma revisão sistemática de pesquisa de literatura, em português, nas bases eletrônicas Capes, SciELO e SPELL, com artigos publicados a partir de 2000. Este estudo mostrou que grande parte das organizações tem dificuldade em ter uma comunicação interna eficiente, optando, na maioria das vezes, por canais que não são usados ou até mesmo não compreendidos pelos funcionários. De acordo com Pimenta (1999) a grande parte dos problemas internos organizacionais é pelo fato de os administradores ainda não valorizarem a comunicação ou não acreditarem que ela seja capaz de influenciar os resultados operacionais das organizações.

Assim, foi possível identificar que a comunicação interna é um processo importante para o desempenho organizacional, já que, de acordo com Braga (2010, p. 46), a comunicação faz parte “de todo o processo instituinte das instituições”. Assim, quando desempenhada com eficiência, pode gerar satisfação aos funcionários e entendimento deles sobre os objetivos e missão das organizações, auxiliando nas relações interpessoais e na realização das funções de cada um. Marchiori *et al.* (2010) afirmam que a comunicação necessita de processos que construam e reconstruam o conjunto de saberes nas complexas interações, envolvendo a produção de sentidos entre os interlocutores e o entendimento das falas, da linguagem e dos textos, ou seja, dos diferentes discursos que propiciam o que podemos entender como organização na sociedade contemporânea.

Pelos trabalhos analisados, entende-se a importância em selecionar os canais de comunicação interna conforme a realidade de cada instituição, fazendo sempre um estudo da cultura organizacional e consultando os funcionários. Ainda, deve-se ter um bom plano de comunicação organizacional, com ferramentas de controle para que haja correções e possíveis adaptações.

Por fim, verifica-se que são poucos periódicos que abordam a temática comunicação interna nas organizações. Para estudos futuros, recomenda-se elaborar novas pesquisas com o objetivo de verificar a evolução do processo de comunicação interna nas organizações.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, M.; ASSUMPÇÃO, D. Planejamento da comunicação organizacional: a multimídia na gestão da comunicação interna. *Mediação*, Belo Horizonte, v.13, n.13, 2014.
- ALMEIDA, L. M. S.; SOUZA, L. G. M.; MELLO, C. H. P. A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v.17, n. 1, p. 19-34, 2010.
- ARAÚJO, D.; SIMANSKI, E.; QUEVEDO, D. Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. **BBR**, v. 9, n.1, p. 47-64, 2012.
- BALDISSERA, R. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: I. L. OLIVEIRA; A. T. N. SOARES (Orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

BÍSCOLI, F. R. V.; SANCHES, F. C.; MULLER, R.; QUEIRÓZ, R. A. R. B. Avaliação do processo de comunicação interna em um colégio estadual de Toledo/PR-período de 2008 a 2009. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)**, v. 8, n. 1, p. 145-156, 2011.

BOECKMANN, C. E.; RAMOS FILHO, A. R.; CUNHA, M. R. Mudança organizacional e comunicação na melhoria da qualidade do atendimento aos usuários da tecnologia da informação na secretaria da fazenda do estado de Pernambuco. **JISTEM: Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 3, n.3, 2006.

BRAGA, J. L. Comunicação é aquilo que transforma linguagens. **Alceu (PUCRJ)**, v.10, p. 41-54, 2010.

BRUM, P. L. TV corporativa do HSBC: apontamentos sobre comunicação e sucesso. **Razón y Palabra**, v.16, n. 77, 2011.

CARDIA, A. N. Comunicação interna e gestão da qualidade total: o caso Volkswagen-uniidade Resende. **Production Journal**, v. 14, n.2, p. 6-17, 2004.

CARDOSO, O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **RAP**, v.40, n.6, p. 1123-1144, 2006.

CARRIERI, A. P.; LEITE-DA-SILVA, A. R. Cultura organizacional versus cultura nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In: M. MARCHIORE. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2006.

CAVALCANTE, S. **Gestão da comunicação organizacional**: conhecendo as ferramentas e suas aplicabilidades. (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Potiguar, João Pessoa, Paraíba, Brasil, 2008.

COSTA, M.; OLIVEIRA, B. Comunicação interna e relações interpessoais no desenvolvimento organizacional: o caso de uma agência bancária. **Rev. Ciênc. Admin.**, Fortaleza, v.16, n.2, p. 403-415, 2010.

CUNHA, A. S.; BASTO, M. L. S. L.; GUGELMIN, E. R. A Comunicação Interna Como Diferencial Competitivo. **Capital Científico**, v.11, n.3, 2013.

DALBOSCO, V.; NAKAYAMA, M. K.; VARVAKIS, G. A comunicação organizacional como instrumento para a gestão do fluxo informacional e a tomada de decisões na Assembleia Legislativa de Santa Catarina. **Revista Gestão Organizacional**, v.1, n.2, p. 119, 2008.

FERREIRA, A.; COSTA, G.; SANTOS, M. Comunicação organizacional em órgão público: uma abordagem sobre a comunicação interna da prefeitura de Extremoz (RN). **Revista Científica das Escolas de Comunicação e Artes e Educação**. Ano II(1), 2012.

FERREIRA, V.; TROCCOLI, I. Uma palavra vale mais do que um protocolo: (in) informalidade na comunicação interna organizacional. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v.8, n.3, p. 481-504, 2015.

FONSECA, A. C. P. D. Comunicação intercultural em uma empresa transnacional: a visão dos brasileiros sobre sua comunicação com os norte-americanos. **Cadernos EBAPE. BR**, v.9, n.4, 2011.

GOBBI, M. C. Desafios da comunicação interna em departamentos de jornalismo. **Revista Comunicação Midiática (Online)**, v.6, p. 147-167, 2011.

GRANERO, A. E. A importância da comunicação interna aplicada ao centro universitário UNIFACEF. **Razón y Palabra**, v.15, n.72, 2010.

HALL, R. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HORIKAWA, A. Y. Reseña de “Novas tendências em Análise do Discurso” de Dominique Maingueneau. **EccoS Revista Científica**, v.1, n.1, 86-88, 1999.

KUNSCH, M. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 156 p, 1997.

LUPETTI, M. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MAITLAND, L. **Administre seu tempo**. (2ª. reimp.). São Paulo: Nobel, 2000.

MARCHIORI, M. R.; RIBEIRO, R. R.; SOARES, R.; SIMÕES, F. Comunicação e discurso nas organizações: construtos que se relacionam e se distinguem. **Comunicação & Sociedade**, v.32, n.54, p. 211-238, 2010.

MARSON, P. R.; MAYER, V. F.; NOGUEIRA, H. G. P. Comunicação interna no âmbito da gestão pública: o caso de uma autarquia pública federal brasileira. **REGE-Revista de Gestão**, v.20, n.1, p. 43-59, 2013.

MATEUS, A. F. Os recursos humanos nas fusões empresariais: A importância da gestão da comunicação interna. **Opción**, v.32, n.81, p. 76-103, 2016.

MATTOS, M. A. Interfaces do saber comunicacional e da comunicação organizacional com outras áreas de conhecimento. In: I. L. OLIVEIRA, A. T. N. SOARES (Orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

MAYER, V.; MARIANO, S. **Técnicas de Comunicação e Negociação**. (1. ed.). Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008.

MONTEIRO, C.; KARPINSKI, J.; ANGNES, J. A comunicação organizacional interna: um estudo no programa nacional de formação em administração pública da Universidade Estadual do Centro Oeste. **RAIMED - Revista de Administração IMED**, v.5, n.2, p. 121-138, 2015.

MOREIRA, B. L. **Dicas de Feedback**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, C. F. C. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos. In: I. L. OLIVEIRA; A. T. N. SOARES (Orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

PESSONI, A.; PORTUGAL, K. M. T. A transição da comunicação corporativa: possibilidade de participação nas mídias organizacionais. **Revista INTERCOM – RBCC**, v.34, n.2, p. 137-156, 2011.

PIMENTA, M. A. **Comunicação empresarial**. Campinas, SP: Alínea, 1999.

REINALDO, P.; MAYA, V.; NOGUEIRA, H. Comunicação interna no âmbito da gestão pública: o caso de uma autarquia pública federal brasileira. **REGE**, v.20, n.1, p. 43-60, 2010.

RHODIA, S. A. **Plano de Comunicação Social**. São Paulo, 1985.

SOUZA, R.; SANTOS, J. Comunicação Interna: Uma contribuição para a melhoria das relações de trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, v.14, n.2, p. 180-199, 2014.

TORQUATO, G. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 2002.

XAVIER, J. M.; CAMACHO, A. B.; FERREIRA, M. A. A. A Percepção dos Profissionais de Recursos Humanos sobre a Comunicação Interna em Processos de Combinação de Empresas. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v.1, n.1, 2011.

Submetido em: 23-7-2020

Aceito em: 9-10-2022