

Colaboradores Desconectados e os Desafios da Comunicação Interna nas Fábricas¹

Nayara Medeiros de Brito ²
Universidade de São Paulo – USP, São Paulo/SP

Resumo

O presente artigo tem como objetivo apontar os principais desafios da comunicação interna e das organizações em engajar colaboradores que atuam dentro das fábricas, por meio de estudo bibliográfico, o qual se baseará nas percepções de autores que defendem a importância do engajamento interno e como a cultura organizacional influencia nesse processo. O material trabalha como hipótese a ideia do “colaborador desconectado” como forma de evidenciar as dificuldades de inovar e promover novos meios e canais de comunicação interna nas fábricas analisando contemporaneamente a realidade existente, de modo a promover o que podemos chamar de inclusão comunicativa industrial.

Palavras-chave

Comunicação interna; públicos internos; fábricas; colaboradores.

Introdução

É muito comum vermos em diversos canais, práticas de comunicação interna que têm evoluído por conta da globalização e do universo digital. Porém, muitos dos cases de sucesso são relacionados aos setores administrativos, ou então, às empresas de tecnologia que têm se reinventado a cada dia, inovando seus canais e meios de comunicação à níveis, num primeiro momento, muito acessíveis e simples de interagir com o colaborador. Mas, e nas fábricas? O que se tem feito para inovar e reinventar os canais de contato com os funcionários das indústrias?

É bem certo que colaboradores que trabalham nessas áreas são a maior população das organizações e em muitos casos estão espalhados em diversas plantas manufatureiras por todo o país. Como comunicar de forma atual, digitalizada e globalizada com essas pessoas? Quais são as dificuldades que impedem as organizações de conectarem seus colaboradores fabris de modo a inclui-los em toda e qualquer ação de comunicação interna e de engajamento que ela venha realizar? É preciso olhar com mais atenção e com mais estratégia para o público fabril.

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) Comunicação, ética e alteridades em processos relacionais de subjetivação e conflitos no ambiente organizacional, atividade integrante do XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² Aluna Especial do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCOM) da Universidade de São Paulo.

Se faz necessário conhecer quem é o maior público da organização e de quais maneiras ele deseja ser contatado e como quer que isso aconteça. Num mundo tão diverso e digital, é impossível pensar em colaboradores desconectados, porém eles existem. Por isso, nós comunicadores precisamos começar a pensar na inclusão industrial nos programas de comunicação interna nesse cenário.

A importância da comunicação interna está justamente nas possibilidades que ela oferece, ao estimular o diálogo e a troca de informações desde a alta gestão executiva até a base operacional, daqueles que exercem atividade vistas como muito simples dentro da organização. Baldissera (2010) coloca que “as organizações são resultados dinâmicos de relações entre sujeitos que se realizam como força de diálogo”, ou seja, as organizações devem e precisam fortalecer a cultura do diálogo e da troca de informações a ponto de estabelecer um certo tipo de conversa entre ela e seu público de interesse.

A comunicação está em todos os setores, em todas as relações e em todos os fluxos de informação e espaços de interação de uma organização (Monteiro 2009). De acordo com o autor, a comunicação tem sua acepção original advinda do tornar comum, do viabilizar o diálogo e a interação, facilitar o acesso e a compreensão, a participação, o reconhecimento em atenção ao outro.

Para promover a abertura ao diálogo, Oliveira (2009) nos mostra que é preciso criar esses espaços de conversa na tentativa de chegar ao entendimento comum frente à multiplicidade de interações que são possíveis entre organização e públicos. Para ela, esse tipo de ação faz com que as organizações construam relacionamentos mais sustentáveis e consistentes, pautados, principalmente na transparência na interação.

Com isso, vemos que o valor da comunicação e de sua empregabilidade em todos os níveis hierárquicos da empresa se baseia na qualidade da comunicação que passa pela direção em abrir as informações ao invés de retê-las; pelo uso da verdade como princípio organizacional; pela implantação de uma gestão mais participativa; pelo uso de novas tecnologias; e, pelo respeito às diferenças individuais (Brito 2019 apud Kunsch 2003).

Neste artigo, portanto, busca-se fazer uma análise crítica acerca da comunicação interna realizada e aplicada especialmente em ambiente fabris, fundamentando a importância dessa modalidade comunicacional para as organizações como um todo, a fim de alcançar um nível equivalente de participação em todos os níveis de colaboradores em diferentes ações de engajamento e comprometimento, por meio de pesquisa de cunho exploratório, levantamento bibliográfico e pesquisas de fontes secundárias. O propósito é que profissionais de comunicação

e as indústrias, principalmente, passem a refletir melhor sobre como estão se comunicando e se relacionando com seus colaboradores em qualquer estrutura hierárquica ou departamental.

O artigo está organizado em partes que abordam sobre a identificação de diferentes públicos internos nas organizações, seguida pela falta de inovação e digitalização nos canais de comunicação interna para e nas fábricas e os chamados colaboradores conectados, fechando com a fundamentação da força da cultura organizacional e da comunicação interna como resultado de engajamento e inclusão comunicativa industrial, sendo concluída pelas considerações finais.

A Falta de Engajamento e a Pergunta Chave: Quem São os Públicos Internos?

Uma das maiores preocupações das organizações, segundo Farias (2009) ao citar Fábio França, concentra-se nos relacionamentos que a mesma tem com seus públicos. Na visão dele, são dos relacionamentos que nascem as estratégias que norteiam o modo como as empresas irão desenvolver suas ações para contribuir na administração de seus negócios com êxito. Exemplo dessa preocupação relacional, ainda segundo o autor, refletiu na criação de centrais de relacionamentos nas organizações para os mais diversos públicos, dentre eles consumidores e investidores.

Diversas são as formas que uma organização tem para se comunicar com o seu público. Estudos ligados às relações públicas, por exemplo, norteiam os profissionais da área de comunicação a conhecerem a fundo quem são seus públicos de interesse a fim de se relacionarem com eles de maneira eficaz e estratégica.

Com o público interno não é diferente e a comunicação interna, em relações públicas, tem o papel de promover o relacionamento entre colaboradores e organização para alcançar resultados satisfatórios ligados a clima organizacional, satisfação de pessoal, menor rotatividade nos postos de trabalho e maior produtividade por parte dos envolvidos.

Portanto, para que a comunicação interna, definida por Kunsch (2003) como ferramenta estratégica cujo intuito é o de compatibilizar os interesses dos empregados e das empresas por meio de diálogo, experiências e troca de informações se torne de fato transformadora para as organizações, é preciso que todos os níveis da organização sejam participantes desse processo comunicacional, ou seja, do chão de fábrica até a mais alta liderança. Sendo assim, de acordo com a autora, a comunicação acaba por ser um ato de comunhão de ideias, deixando de comunicar passivamente no modo de transmissão mão única e estabelecendo o diálogo.

O foco das relações públicas, bem como da comunicação interna é o relacionamento com e para as pessoas. Valsani (2006) acredita que a partir do momento em que os profissionais e as organizações começarem a prestar mais atenção nas pessoas, ambos serão capazes de descobrir as motivações, os interesses, os desejos e as expectativas desses indivíduos. Para ele a informação não é simplesmente sinônimo de conhecimento, mas uma matéria-prima, que precisa ser moldada e lapidada para cada público o qual será direcionada.

Vivemos numa era da personalização de contatos e a teoria de Bueno (2009) defende justamente um conceito que traz essa pluralidade, evidenciada nos chamados públicos internos, no plural, ao invés de público interno, no singular. O autor ressalta ainda que identificar os diferentes tipos e níveis de colaboradores em uma organização é o primeiro passo para se obter sucesso em ações de comunicação interna, seja ela utilizada para qual objetivo for.

Olhar para o público interno como uma divisão de vários grupos e perfis é uma visão nova para a comunicação interna organizacional, apesar da academia trazer à reflexão, aspectos relacionados à cultura e às particularidades dos indivíduos. Por isso, o autor questiona se os profissionais de comunicação devem mesmo agrupar os públicos internos em um só grupo:

Será razoável acreditar que se podem reunir todos os funcionários de uma organização num mesmo grupo? Com certeza, não. Há diferenças significativas entre as pessoas que participam do ambiente interno das organizações e, ao se propor produtos, ações e estratégias para interagir com elas, é fundamental ter esse fato em mente. Do contrário, poderemos cometer um equívoco formidável. (BUENO, 2009, p.85)

Quem são os colaboradores operacionais do chão de fábrica? Nós, profissionais de comunicação realmente os conhecemos ou pré-definimos um determinado perfil, justamente ao nos referirmos a esses colaboradores das áreas fabris como “chão de fábrica”? Ao analisarmos a fundo essa expressão, remetemos a um pensamento relacionado a pessoas que são desfavorecidas, carentes e massificadas, parte de uma força trabalhadora que detém pouco conhecimento ou até mesmo mínima capacidade intelectual. Chão, de acordo com o dicionário Michaelis (2015) significa “Superfície de qualquer natureza que pode ser pisada pelos seres vivos e que serve de apoio para coisas e objetos”, um lugar de pouca altura e profundidade.

Será que realmente vemos a fábrica como um público raso? Um dia de produção parada é como um caos financeiro para a empresa. Se não produz não vende e se não vende não tem dinheiro e se não tem dinheiro não tem empresa, não tem pessoas trabalhando. Nesse pensamento, podemos dizer que sim, a fábrica tem um peso muito grande no negócio. É ela que rege tudo, porque é dela que sai o produto que mantém a marca ativa e presente no mercado. Então porque não a chamados de “coração ou pulmão de fábrica” ao invés de “chão de fábrica”?

Se chão é o lugar onde pisamos, porque pisamos na fábrica? De onde vem esse termo tão desprezível e ao mesmo tempo tão utilizado por profissionais de diversas outras áreas? Muito desse viés negativo e subestimado do público interno da indústria operacional tem um histórico que vem dos modelos mecanicistas, tratados por autores como Morgan (2009), por exemplo, que aborda a teoria funcionalista com um olhar descritivo acerca de diversos modos de gestão da comunicação que ela carrega em si e que possui natureza totalmente instrumental. O autor usa a metáfora das organizações vistas como máquinas para abordar sobre as inflexibilidades e a burocracia organizacional de empresas que adotaram e adotam o paradigma funcionalista em seus ambientes de trabalho e em sua cultura. Ele vai em contrapartida a esse modelo e ressalta em seu texto: “lidamos com pessoas e não com engrenagens e rodas inanimadas”.

Lidamos com pessoas, mas, tratados muitas vezes como extensão da máquina, colaboradores operacionais são excluídos de eventos e ações de comunicação interna por não possuírem flexibilidade em seus horários de trabalho e principalmente pelos motivos de não permitir parar a produção manufatureira nem por meia hora por turno para tal programa de engajamento. Para o presidente dar uma palavra a todos, não é possível: só participam aqueles que não são peças-chaves na produção, ou seja, a maioria não pode comparecer e cabe a essas pessoas darem o recado da palavra do CEO a qual nesse modo está passível – e muito – de distorções.

Na mentalidade da gestão e da cultura organizacional de empresas que não conseguem flexibilizar a participação desse público, é possível perceber o lema funcionalista em seu discurso de justificativa: o trabalho da produção precisa ser rotineiro, previsível e eficiente, sem espaços para falhas ou interrupções, tendo como foco a qualidade e entrega ao cliente.

E é nesse pensamento que mora o desafio: como envolver essas pessoas em ações de comunicação interna e aumentar o engajamento e a satisfação delas no trabalho? Como atingir os objetivos comunicacionais e de negócio se não se tem a oportunidade de expressar a cultura organizacional em múltiplos canais, sejam eles *online* ou *offline*? Se a comunicação interna tem um papel tão relevante e estratégico que impacta diretamente na produtividade do colaborador, é preciso entender a fundo o que faz as organizações a evitarem ou não a intensificarem dentro e para as fábricas.

Colaboradores Desconectados e a Falta de Inovação e Digitalização nos Canais de Comunicação Interna para e nas Fábricas

É interessante analisarmos quais são os canais de comunicação que estão presentes nas organizações industriais hoje em dia. É fato que a tecnologia trouxe muitas possibilidades que facilitam a troca e transmissão de informações, mas se pararmos para perguntar quais são os canais que fazem parte do plano de comunicação interna da fábrica, ou até mesmo da organização como um todo, muito provavelmente iremos ter como resposta os quadros ou murais de aviso e as TV's corporativas. Estes são canais tradicionais e muitas vezes não possui a tratativa que deveria em relação à adequação da mensagem, por exemplo, distribuindo um conteúdo igual para toda a comunidade organizacional. Bueno (2009) critica os canais de comunicação que são utilizados sem adequação de mensagem e estratégia para cada tipo de públicos internos:

[...]embora existam inúmeros públicos internos, os veículos e os canais de relacionamento continuam se reduzindo a um só, que é encaminhado para todo mundo. Na maioria das vezes imagina-se um *house organ* – o chamado jornal interno – tipo “Bombril” (mil e uma utilidades) pode dar conta das expectativas de todos os públicos internos e, dessa forma, é endereçado tanto ao alto executivo como ao colega chamado “chão de fábrica. (BUENO, 2009, p.87)

Esses canais citados se encaixam em um tipo de comunicação unidirecional que não possibilita o diálogo e a troca de informações e para Oliveira (2009) ao citar Gomes (2004) a comunicação não deve ser entendida como uma questão técnica, restrita à criação de mensagens e meios de divulgação, porque ela se caracteriza como um processo social, complexo, que abriga vários fenômenos. Ou seja, é preciso considerar todos os aspectos e esferas que envolvem a pessoa a qual comunicamos, como as suas particularidades econômicas e cultural, por exemplo. Lemos (2011) enfatiza isso no trecho em que diz que:

Compreender os indivíduos e grupos que compõem o público interno, seus interesses básicos como cidadãos, e reconhecer o tipo de relacionamento que se pretende estabelecer com eles é, atualmente, o fundamento da comunicação interna.” (LEMOS, 2011, p. 158)

Se questionarmos sobre os tipos de eventos que são praticados com esse mesmo público interno (fabril), poderemos ouvir com toda a certeza a festa de final de ano, o famoso café com o presidente ou com os recursos humanos, a SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes) - por que é obrigatória por normas regulamentadoras - e talvez escutaremos algo relacionado sobre saúde em ações de outubro rosa e novembro azul. Profissionais de comunicação da indústria certamente vão se familiarizar com esse cenário, por que ele é muito comum nas ações e de certa forma preocupante.

Isso evidencia uma questão que Monteiro (2009) diz sobre as organizações parecerem muito preocupadas em distribuir informações e cumprir regulamentos e pouco em ouvir os seus públicos de fato. O autor ainda reforça dizendo que “informações geram interações e interações geram influências e comportamentos”. Brondani e Barros (2015) diz que “não há como envolver, mobilizar e motivar as pessoas sem que exista uma comunicação adequada”, ou seja, a comunicação pode até ser meramente informacional, porém ela precisa ser elaborada com estratégia, objetivo e propósito, necessitando ser eficaz, promovendo mudanças comportamentais, passíveis de serem medidas a curto, médio ou longo prazo.

Não basta as organizações identificarem suas audiências internas e não investirem em conteúdos de comunicação e meios de veiculação mais flexíveis para atingir o alvo que apontam. Utilizar da comunicação interna para se alcançar resultados significativos dentre os colaboradores de uma organização, demanda conhecimento dos públicos de interesse em questão e com isso um plano estratégico realista, que atenda verdadeiramente às necessidades comunicacionais dos mesmos, que tem sido muito impactada pela era digital. Esse contexto tecnológico faz com que as organizações olhem de uma outra forma para os seus meios de comunicação e para as mensagens que neles são emitidas, necessitando revisar suas estratégias de engajamento, considerando esse novo cenário relacional.

Atualmente, é quase impossível acreditar que a maioria dos colaboradores da fábrica não possuem um celular com acesso à internet. Segundo a 30ª Pesquisa Anual de Administração e Uso de Tecnologia da Informação nas Empresas, realizada pela FGV-SP, o Brasil possui cerca de 420 milhões de aparelhos digitais ativos entre *smartphones*, *notebook*, computadores e *tablets*. Apesar do grande desafio nacional de expandir a tecnologia móvel a lugares distantes, temos um número que demonstra o *smartphone* como o mais usado pela população, representando cerca de 230 milhões de aparelhos celulares ativos no país.

Com esse contexto, não é possível definir o público fabril como desconectado. Fora das empresas eles se conectam com um mundo social e digital, participando de redes sociais, trocando mensagens em aplicativos de mensagens instantânea, fazendo *download* de aplicativos bancários, realizando transações *online*, pedindo um transporte ou uma refeição pelo próprio celular. Lemos (2011) aborda essa realidade social dos colaboradores, complementando o olhar para os funcionários como pessoas que possuem uma vida social fora do trabalho:

Os indivíduos que estão nas organizações são cidadãos e, de maneira cada vez mais intensa e frequente, têm outras preocupações além das ligadas a seu ofício. São consumidores, chefes de família, indivíduos com aspirações, desejos e interesses próprios. Enfim, podem formar opinião, tomar decisões e potencializar os resultados (bons e ruins) da comunicação. (LEMONS, 2011, p.158)

Em muitos dos casos, os colaboradores não estão conectados dentro da própria empresa, internamente. Muitos deles em seus postos de trabalho, não possuem computador ou e-mail corporativo próprio, sendo limitados a acessar a intranet para fins de administração de pessoal ou pesquisa de documentos que os auxiliam no trabalho. As redes sociais corporativas não os envolvem justamente por isso e justamente por não permitir que se acesse a plataforma fora de casa. Ela ainda até possa ser acessada fora, mas o colaborador pode não se sentir à vontade para interagir com um outro público que pareça ser mais favorecido do que ele, como é percebido em relação aos setores administrativos.

É possível que muitas pessoas já ouviram essa comparação de fábrica versus administrativo. Por que ela se dá? Talvez a resposta esteja no trecho em que nos deparamos da inflexibilidade de se parar os turnos de produção para promover um evento institucional ou lançamento de produto, quiçá um treinamento de comunicação sobre como desenvolver nesse aspecto ou reconhecer a importância dela no dia-a-dia de trabalho.

As tecnologias que vêm sendo utilizadas dentro das fábricas não são canais de comunicação que interagem com o colaborador de maneira simétrica, de mão dupla. Elas são totalmente transmissoras de informações e não abrem portas para o diálogo, para a expressão de sentimento e expectativas acerca do que os colaboradores querem e esperam. Trocar um quadro por uma TV não fará nenhum milagre. Ela até pode ser mais chamativa, mais dinâmica, mais moderna, mas ainda assim não deixa de simplesmente passar a informação e, o fluxo de comunicação corre o risco de acabar nela mesma. Se o seu público não lia mural, tenha em mente que ele corre o risco de não ler/ver a TV.

O ideal aqui é não subestimar o quão conectado os públicos internos operacionais são, por que de fato eles são conectados, porém fora das empresas. A reflexão aqui não traz somente a desconexão no sentido tecnológico, mas também no sentimento de pertencimento que pode vir a não existir entre esse público. É importante que os profissionais de comunicação entendam como alcançar efetivamente esses colaboradores de forma que eles se sintam incluídos nas atividades comunicacionais da empresa e que isso os atenda, seja por meio da tecnologia ou não.

Se faz essencial envolvê-los, principalmente, em eventos institucionais e em práticas de interação, como os café colaborativos, por exemplo. Se for preciso adaptar as abordagens, que adaptemos e que as ações *cools* do ADM abranjam também o público não ADM. Mas, que não deixemos de fora essas pessoas que fazem parte da organização e mais, compõem a maior parte dela. Vivemos em uma era digital e acessível que não se resumem em artefatos tecnológicos,

mas numa nova forma de pensar a interação e a experiência do usuário, seja ela do consumidor, o cliente ou o próprio colaborador.

Considerações Finais

A preocupação trazida até aqui acerca dos chamados colaboradores desconectados vai além da tecnologia e além de qualquer canal milagroso ou ação comunicativa que uma organização venha a promover para o seu público interno. Conectar pessoas deve ser um dos princípios das organizações quando essas tratarem sobre comunicação interna. É possível que um colaborador esteja conectado nas redes sociais da empresa, mas esteja desconectado sobre o que está acontecendo dentro dela ou então qual é sua filosofia corporativa. É ainda mais possível que as organizações tenham colaboradores que se sintam desconectados e não pertencentes à companhia. Isso é um diagnóstico grave que pode ser evidenciado em pesquisas de clima e em relatórios que demonstram o comprometimento dos funcionários com a própria empresa, seja através de programas de comunicação internos ou não. Não há chances de se ter embaixadores da marca sendo que esses nem sabem para que suas empresas vieram, para onde vão e porquê estão aqui. O sentimento de pertencimento deve ser genuíno e a participação colaborativa nas ações das organizações devem ser palpáveis em todos os ambientes de trabalho.

Transformar os canais de comunicação interna em meios digitais e modernos, como forma de conectar os colaboradores não adianta em nada se esses ainda não atenderem às expectativas comunicativas que o público em questão quer e espera. As tratativas comunicacionais para os diferentes públicos de uma organização devem ser adaptadas para que cada grupo de pessoas que a compõe, seja atingido de maneira próxima e eficaz. Porém, apesar de serem tratativas adaptadas, é preciso que a linguagem comunicacional esteja padronizada e alinhada à um único discurso organizacional o qual precisa estar de acordo com a prática organizacional. Discursos vazios não valem a pena e só pioram o clima da organização.

Não faz sentido o discurso ser de abertura ao diálogo se a organização não possui nenhum tipo de canal que o promova como, por exemplo, os eventos com recursos humanos e presidência ou então pela caixinha ou e-mail de sugestões, críticas e elogios. Uma empresa que não está preparada para dar voz e ouvir o seu colaborador, não está pronta para crescer. Se ela não está preparada para crescer, certamente terá dificuldades e desafios ainda maiores para conectar seus colaboradores e criar uma unidade corporativa e comunicacional.

As organizações precisam compreender a cada dia mais que comunicação interna vai além da perspectiva do envio de mensagens e informações para colaboradores e que se faz estratégica, contribuindo para que elas alcancem objetivos organizacionais maiores, ligados à reputação, poder institucional e lucratividade. Comunicação interna é para ser realizada e promovida por profissionais de comunicação como o Relações Públicas, por exemplo, atuando na gestão da informação como forma de conhecimento e construindo relacionamentos mais fortes e duradouros.

É importante que as organizações consigam se comunicar com seus diferentes tipos de colaboradores, promovendo engajamento, integração e acesso à informação por meio das ferramentas de comunicação interna. Dessa forma, evidencia-se a atuação principal do profissional de relações públicas nas organizações: gerenciar os relacionamentos por meio de uma comunicação, clara, eficaz, objetiva, harmoniosa, verdadeira, estratégica e que atendam aos objetivos e expectativas esperados pelos envolvidos no fluxo comunicacional.

A inclusão comunicativa industrial deve ser discutida dentro das organizações com o intuito de se descobrir e se entender o porquê é tão desafiador engajar as pessoas que estão no fluxo manufatureiro. Quais serão os pontos em que nós como comunicadores estamos falhando? Será que é preciso evidenciar e educar as gestões sobre a importância da comunicação interna e apelar para fatores como aumento de produtividade, por exemplo? De que formas podemos evidenciar que comunicação interna é essencial e deve fazer parte da experiência do colaborador e, que dar a ele o direito à informação de maneira clara e assertiva é um direito dele que muitas vezes tem sido negociado e camuflado por ações que não ocorrem e por canais que não interagem?

Esse tem sido o desafio de se comunicar nas fábricas: a dificuldade do engajamento e da participação. E o mais interessante é que um dos desafios é o de justamente entender as dificuldades em promover a comunicação nesse ambiente. Como comunicadores, devemos refletir sobre esse cenário e buscar oferecer aos públicos internos boas práticas de comunicação de interna. Práticas que façam a diferença e que transformem a realidade fabril numa modalidade comunicacional inclusiva.

Referências

ARAÚJO SILVA, R.; DA COSTA BUENO, W. **A segmentação de públicos na comunicação empresarial**. Comunicação e Inovação, São Caetano do Sul, v. 10, n. 18, p. 35-43, jan./jul. 2009. Disponível em:

<http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/717/565>.
Acesso em: 08 abr. 2018.

BALDISSERA, R. *Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação*. In: Margarida M. K. Kunsch (Org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul – SP: Difusão Editora, 2010, v. 3, p. 61-76.

BUENO, W.D.C. **Comunicação empresarial: Políticas e estratégias**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BRITO, N.M. **Comunicação interna e relações públicas: a importância estratégica de se identificar os diferentes tipos de públicos internos nas organizações**. São Paulo: ABRAPCORP 2019. Disponível em: <[http://abrapcorp.org.br/site/manager/arq/\(cod2_22587\)NayaraMedeirosBrito_EJP_Abrapcorp2019.pdf](http://abrapcorp.org.br/site/manager/arq/(cod2_22587)NayaraMedeirosBrito_EJP_Abrapcorp2019.pdf)>

CERANTOLA, W. A. *Comunicação interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão*. In: KUNSCH, M., org. **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. 1ed São Paulo: SUMMUS, 2016. Cap.11, p.213-224.

CESCA, C.G.C. **Comunicação dirigida escrita na empresa: teoria e prática**. 4ed. São Paulo: Summus, 2006.

CHÃO. **Dicionário online do Michaelis**, 2015. Disponível em <<http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=ch%C3%A3o>>. Acesso em 13 nov. 2019.

CLEMEN, P., **Como implantar um área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença**. 1ed Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

DIAS, J. A.; ARAÚJO NASCIMENTO, M. D. S. **Comunicação empresarial: a importância da comunicação nas organizações e o advento de novas tecnologias**. Rios Eletrônica, Paulo Afonso, v. 10, n. 11, p. 103-112, dez. 2016. Disponível em: <http://www.fasete.edu.br/revistarios/media/revistas/2016/comunicacao_empresarial_a_importancia_da_comunicacao_nas_organizacoes_e_o_advento_de_novas_tecnologias.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2018.

FARIAS, L.A., org. **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. 1ed. São Paulo: Summus, 2011.

FERREIRA BRONDANI, R.; BARROS, K. L. **Comunicação Corporativa: a importância da comunicação na gestão das empresas.** Mídia Cidadã 2015, Bauru, abr. 2015. Disponível em: <<https://www.faac.unesp.br/Home/Departamentos/ComunicacaoSocial/midiacidadad/dt7-32.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2018.

GRUNIG, J.E.; FERRARI, M.A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos.** 1ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

KUNSCH, M., org. **Obtendo Resultados com relações públicas.** 2ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

KUNSCH, M. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 5ed. São Paulo: SUMMUS, 2003.

KUNSCH, M., org. **Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas.** 1ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

LEMOS, E. Comunicação interna como diferencial em relações públicas. In: FARIAS, L.A., org. **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos.** 1ed. São Paulo: Summus, 2011. Cap.4, p.151-164

MARCHIORI, M. **Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações.** Ciência da Informação, Universidade Estadual de Londrina, Paraná, v. 42, n. 2, p. 49-54, mai./ago. 2012. Disponível em: <http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/backup-03-102012/publicacoes/Marchiori,_M._Comunicac_o_interna_um_olhar_mais_amplo_no_contexto_das_organizac_es._2008._Trabalho_apresentado_no_X_Congresso_Latinoamericano_de_investigacion_de_La_comunicacion.pdf> Acesso em: 08 abr. 2018.

MARCHIORI, M., Cultura e Comunicação interna. In: **Comunicação interna: a força das empresas.** 2ed. São Paulo: ABERJE, 2005.

MARCHIORI, M., **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.** 2ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

MONTEIRO, G.; DUARTE, J. Potencializando a comunicação nas organizações In: KUNSCH, M., org. **Comunicação organizacional.** Vol. 2. Linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2009b. Cap.14, p.333-359.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Espaços dialógicos relacionais nas organizações e sua natureza ético política. In: KUNSCH, M., org. **Comunicação organizacional**. Vol. 2. Linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2009b. Cap.13, p.321-332.

NASSAR, P. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M., org. **Gestão estratégica em comunicação organizacional**. 2ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. Cap.4, p.61-76.

PINHO, J.B. **Comunicação nas organizações**. 1ed. Viçosa: Editora UFV, 2006.

VALSANI, F. Novas formas de comunicação interna. In: KUNSCH, M., org. **Obtendo resultados com relações públicas**. 2ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. Cap.16, p.205-216.