

ANÁLISE DA EFICÁCIA DAS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NO JORNAL DIÁRIO DE SANTA MARIA¹

Bartholomeu Ceccim Neto²

Alexandre Galina Bolzan³

RESUMO

Em empresas, a base de uma boa relação de equipe é formada através do diálogo. Para garantir uma relação positiva e maior eficiência, são utilizadas ferramentas de comunicação interna, como *feedback*, reuniões, campanhas internas, intranet e e-mail. A partir disso, o trabalho analisou quais são as ferramentas de comunicação interna utilizadas no Diário de Santa Maria, que contribuem para a eficácia no dia a dia empresarial. A metodologia empregada é caracterizada por ser qualitativa, quantitativa e descritiva. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas e questionários. O questionário foi respondido por vinte e oito funcionários da empresa e as entrevistas foram realizadas com três membros ocupantes de cargos de chefia, com a finalidade de responder a indagação do problema de pesquisa. Após a análise dos dados levantados, concluiu-se que as ferramentas mais utilizadas na empresa são as reuniões e e-mails, bem como, acompanhando as mudanças tecnológicas, os aplicativos de mensagens. Ainda, verificou-se que as ferramentas mais eficientes na organização são as reuniões, seguida do *feedback*. O diferencial dessas ferramentas é a facilidade de uso, a objetividade e o maior grau de intimidade que elas fornecem às relações.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação interna; gestão de pessoas; ferramentas.

1 INTRODUÇÃO

O indivíduo pratica, mesmo que involuntariamente, atos de gerenciamento de pessoas em diversas situações no decorrer de sua vida, visando o mais adequado seguimento de suas relações. Isso é necessário também dentro de organizações, por isso a importância da gestão de pessoas. Conforme Pampolini e Stadler (2014, p. 13):

Ler sobre gestão de pessoas é, antes de tudo, fazer uma viagem a todas as formas de relacionamentos pessoais e profissionais que vivenciamos em nosso cotidiano. A todo momento estamos gerenciando: nossa carreira, nossa família ou nosso grupo de trabalho, bem como outros grupos aos quais pertencemos.

A gestão de pessoas é utilizada para alcançar objetivos individuais e da organização, pois possui como finalidade permitir cooperação entre todos os membros da empresa, independentemente de quais sejam seus cargos (CHIAVENATO, 2014)

¹ Trabalho Final de Graduação – Curso de Administração – Universidade Franciscana (2º semestre – 2020).

² Acadêmico do Curso de Administração – Universidade Franciscana.

³ Professor Orientador.

A forma como cada um é tratado influencia diretamente na maneira que irão dispor de suas forças e fraquezas, ou seja, se irão oferecer sucesso ou problemas. Dentro de uma empresa, é mais vantajoso que a pessoa seja tratada como fonte de sucesso (CHIAVENATO, 2014). Para garantir o cumprimento da relação funcionário e empresa, com maior facilidade, diversas ferramentas são aplicadas, garantindo maior eficiência dessa ação.

O estabelecimento de métodos e a eleição de canais oficiais de comunicação interna são substanciais para que todos os setores da organização estejam disponíveis a diálogos, tanto para falar como para ouvir (PIMENTEL, 2017). Dentre ferramentas de comunicação interna bastante utilizadas encontram-se: *feedback*, reuniões, campanhas internas, intranet e e-mail (ARGENTI, 2014).

O bom entendimento de duas partes transcende questões estruturais e de negócios, no entanto, na prática, não é um tópico tão simples de ser tratado. Uma comunicação interna malfeita acarreta em consequências negativas para a empresa, criando um ambiente inóspito. Assim, cada vez mais a fomentação de uma gestão centralizada e autoritária será concretizada, resultando em situações de conflitos, disputas e hostilidade, que impossibilitam uma produtividade em conjunto (MATOS, 2015).

Quando se permite a abertura de canais de comunicação em uma corporação, tende-se a resultados positivos. Esses resultados benéficos normalmente surgem através de pesquisas de clima organizacional, os quais apontam melhorias em diversos segmentos, quais sejam: ambientes de trabalho, comprometimento, motivação, linha do entendimento, integração e cooperação (MATOS, 2015).

Tendo em vista o tema relacionado, ferramentas de comunicação interna, o presente trabalho possuiu como problemática responder a seguinte questão: quais são as ferramentas de comunicação interna utilizadas no Diário de Santa Maria, que contribuem para a eficácia no dia a dia empresarial? Com base nesse questionamento, a pesquisa possuiu como objetivo avaliar a eficácia do uso das ferramentas de comunicação interna no jornal Diário de Santa Maria, sendo analisada a eficácia para o dia a dia empresarial. Para alcançar o objetivo geral, foram constatadas as práticas e políticas utilizadas em busca de uma melhor relação entre a empresa e os funcionários, foram identificadas as ferramentas de comunicação interna que a empresa adota e, também, foi averiguado se a atual gestão realizou alterações na comunicação interna, tendo em vista que houve mudança de gestão.

Desentendimentos são intrínsecos ao ser humano, mas muitos dos conflitos podem ser resolvidos por meio de uma comunicação eficiente. Esse entendimento aplica-se em empresas, onde a base de uma boa relação da equipe é formada através do diálogo. Conforme Matos

(2014), a falta de comunicação ou a comunicação deficiente são as grandes causadoras da ocorrência de desentendimentos, problemas, falhas e acidentes em uma empresa.

Barbieri (2014, p. 63) elucida o valor da palavra, mas trata que por vezes o diálogo é menosprezado por alguns:

[...] a palavra constrói e pode destruir e até matar. Talvez pessoas competentes em outras áreas não percebam significativamente essa realidade, buscando mais o aspecto técnico ou econômico da comunicação dentro da empresa. Para tais pessoas, faz-se necessário treinar e desenvolver, uma segunda natureza que entenda a linguagem afetiva e emocional contida na comunicação e nos feedbacks usados também na avaliação de potencial e de desempenho, por exemplo.

A comunicação utilizada de forma satisfatória propicia o bem-estar do indivíduo no local de trabalho, resultando em conforto do funcionário para exercer suas funções da melhor forma possível. Nesse sentido, Matos (2014) ressalta que ambientes de desânimo e desinteresse, havendo um plano adequado de comunicação empresarial que leve em consideração aspectos próprios da empresa, como a realidade cultural e organizacional, podem ser convertidos em um espaço com condições opostas, ou seja, com dinâmica e participação.

Isso posto, a comunicação é fator que motiva e satisfaz seus colaboradores. Na proporção em que os funcionários são incentivados a se envolver e encontram abertura para manifestarem suas opiniões, acabam com sentimento de valorização e motivação (MATOS, 2014).

A comunicação e a cultura organizacional andam juntas, pois a comunicação é o reflexo da cultura organizacional. Se uma empresa incentiva a participação de seus funcionários, haverá circulação de informações, possibilitando a execução de canais de comunicação, sejam formais ou informais, que oportunizam comunicação e relacionamento entre os setores da empresa (TAVARES, 2005).

De acordo com Pampolini e Stadler (2014), essa cultura pode ser tratada como um mecanismo de gestão, podendo ser desempenhada de duas formas: explícita, através de credos, políticas e normas, ou; implícita, mediante condutas e decisões que fixem como é instrumentalizada a estratégia de negócio. Dessa forma, serão atingidos objetivos.

Em um estudo, Tavares (2005) possuía como objetivo analisar se existia relação entre comprometimento afetivo dos funcionários e comunicação interna eficaz. Para alcançar seu objetivo, realizou uma pesquisa de caráter qualitativo no universo das 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil. A amostra foi definida em razão de que são os funcionários que escolhem a empresa como sendo a melhor para trabalhar, atestando o comprometimento afetivo. Como resultado da pesquisa, Tavares (2005) certificou que para todos entrevistados existia uma comunicação interna adequada bem estabelecida. Ainda, para todos os

entrevistados havia correlação entre planejamento da comunicação organizacional e comprometimento organizacional. A conclusão foi de que uma comunicação planejada influi positivamente sobre o comportamento afetivo.

Logo, tratando-se de organizações empresariais, promover consenso quanto aos objetivos da empresa é fundamental, possível e necessário para que todos os membros foquem em uma mesma direção. A comunicação interna possibilita a troca de informações e promove que a organização compreenda os interesses dos seus funcionários (TAVARES, 2005). Diante disso, o estudo possui relevância, dado que a comunicação interna é de suma valia para o sucesso de uma organização e seus colaboradores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão desenvolvidos pontos presentes no artigo, quais sejam: comunicação interna e suas ferramentas, como o *feedback*, murais, reuniões, campanhas internas, intranet, e-mail e relatórios; práticas e políticas; cultura organizacional.

2.1 Comunicação interna e sua importância

As pessoas são imprescindíveis para que uma empresa possa surgir e prosperar. O material humano é quem entrega propósito e visão às organizações. Dito isso, gestão de pessoas é a área de uma empresa responsável por cuidar das interações humanas, buscando o desenvolvimento dos colaboradores e da empresa em si (VERGARA, 2016).

Para que as intuições possam manter relacionamento entre aqueles que nelas trabalham e possa haver um bom funcionamento da empresa, o ato de se comunicar é fundamental. Sobre a comunicação, Meireles (2017) aborda que comunicar exprime a ideia de partilhar ou participar de algo, e deriva do latim *communicatio*. A comunicação, principalmente através de desenhos, símbolos, gestos, escrita e fala, permitiu que a espécie humana compartilhasse, prosperasse e evoluísse. Knapik (2012, p. 108) explana a dimensão da comunicação:

Comunicação é mais que transmitir uma informação por meio do uso da linguagem verbal. Engloba o reconhecimento da mensagem por intermédio de um sistema complexo que pode modificar o conteúdo da informação em virtude de barreiras que podem ser justificadas, por exemplo, por diferenças na percepção e na forma de pensar das pessoas.

Dito isso, se comunicar não significa, necessariamente, que as pessoas terão que concordar umas com as outras. O objetivo primordial quando se abre um diálogo é a

apresentação de uma mensagem, de forma prática e de fácil compreensão, assim possibilitando conciliações futuras (BIAZZI, 2017).

O diálogo possui valor na área empresarial, visto que a base de uma empresa são as relações humanas. Tavares (2005, p. 19) ilustra que não se entendia a magnitude da comunicação interna em organizações, sendo tratada de forma simplória e sem a devida importância:

[...] o processo de comunicação interna nas organizações era entendido como uma mera troca de mensagens, sob o ponto de vista de transmissão de dados e informações sob perspectivas das teorias da organização humana, do que como um processo de interação para a produção de consenso entre as partes.

A comunicação na área empresarial, denominada comunicação organizacional, é uma área que se originou em meados do século XX, ou seja, é relativamente nova na administração de empresas. O termo comunicação organizacional passou a ser utilizado a partir da década de 1990, e nesse momento a comunicação passou a ter um papel mais complexo nas organizações.

A comunicação passa a ser entendida como um processo necessário para atingir metas estratégicas e também tem papel fundamental para a o relacionamento dos membros, integrando as estruturas organizacionais (TERCIOTTI e MACARENO, 2013). Como dispõe Bueno (2014, p. 35), a “comunicação interna democrática e saudável não é uma utopia. Mas, mesmo se o fosse, valeria a pena lutar por ela”.

A incorporação da comunicação interna como um processo de relevância, digno de atenção nas organizações, foi um grande passo para a maior garantia de humanização no ambiente de trabalho. De acordo com Chinem (2010), as finalidades da comunicação interna são as seguintes: criar credibilidade e confiabilidade através da informação; expor o foco dos negócios, por meio da motivação e; incluir os funcionários, visando criar sentimento de equipe e inclusão. Com esses objetivos alcançados, é desenvolvido um clima propício para o crescimento da organização.

A comunicação interna, mesmo que realizada por uma empresa terceirizada, depende do aval e suporte dos líderes da organização. Por isso, é importante que as lideranças e a cultura da empresa entendam a dimensão desse instrumento (TREVISAN, 2019). O profissional de comunicação é quem está à frente do planejamento de políticas e estratégias, todavia ele necessita de todos indivíduos que compõem as relações internas da empresa para que seus planos possam se concretizar. A comunicação de uma organização não pode depender apenas de um pequeno grupo de pessoas (BUENO, 2014).

Sobre a inclusão dos funcionários nos processos da empresa, Chiavenato (2010) trata que organização e funcionários devem ser privilegiados, em razão de que ambos são

dependentes. A empresa requer pessoas para operar e atingir bons resultados, bem como os funcionários precisam da organização para se sustentar e alcançar seus próprios objetivos.

No entanto, apesar da importância de um ganho mútuo das partes envolvidas, diversas vezes na prática a teoria não é adotada pelos gestores, conforme dispõe Bueno (2014, p. 24):

A sinergia e a coerência entre teoria e prática, entre discurso e realidade, não são, com raras exceções, atributos da Comunicação Empresarial brasileira, na qual profissionais e organizações costumam dar as costas a conceitos e princípios quando acumulam poder e se prestam para “servir” às organizações, ainda que não concordem com elas. “Manda quem pode, obedece quem tem juízo”, esse é o lema repetido e praticado na maioria das organizações.

Ainda de acordo com o autor:

[...] a comunicação interna costuma ser pouco receptiva à participação dos “colaboradores” e, quase sempre, caracteriza-se por práticas e posturas que constroem os interlocutores, especialmente, é claro, os menos favorecidos social, econômica e culturalmente, portanto mais sensíveis às pressões (a chantagem da demissão é especialmente eficaz para esses grupos) (BUENO, 2014).

Infelizmente, alguns gestores não compreendem os prejuízos que a falta de comunicação pode acarretar na empresa. Por vezes, a sensação de poder opinar e tomar decisões de forma autoritária parece mais satisfatória, não havendo abertura aos colaboradores, que acabam sendo constrangidos.

2.2 Ferramentas de comunicação interna

Canais de comunicação “[...] são instrumentos para informar e fundamentar os princípios da gestão da empresa” (MACARENCO e TERCIOTTI, 2013, p. 74). Existem várias espécies de canais, sendo possível escolher qual é melhor para a empresa e inclusive conciliar vários tipos com o fim de se adequar ao perfil da organização (FERREIRA e MALHEIROS, 2016).

As ferramentas de comunicação são canais onde todos os tipos de suporte materiais que incorpore uma mensagem de um emissor a um receptor são transmitidos por entre o espaço e o tempo. Essa mensagem é codificada pelo emissor antes de ser enviada ao receptor, que é quem irá interpretá-la, ou seja, decodificá-la. Independentemente da ferramenta utilizada para a comunicação, a primeira questão a ser considerada é se a mensagem se encontra dentro dos limites de compreensão do seu receptor, para que não haja comprometimento ou distorção do seu conteúdo (MATOS, 2014).

As ferramentas de comunicação interna podem ser classificadas de três maneiras, de acordo com Trevisan (2019, p. 71):

As ferramentas podem ser classificadas como informacionais, relacionais e híbridas.

Informacionais: têm a função e o objetivo básico de transmitir informações, e tendem a ser de mão única, ou seja, não há abertura ao diálogo, apenas a disponibilização de informações importantes, sejam de cunho operacional ou estratégico. Relacionais: buscam estabelecer um relacionamento com o público interno e tendem a abrir espaço ao diálogo e à troca de informação, ou seja, possuem algum mecanismo de feedback. Híbridas: por suas características, podem ter as duas funções anteriores, ou seja, podem ser apenas portadoras de informação ou buscar formas de relacionamento com o público interno.

Dentre ferramentas de comunicação interna bastante utilizadas se encontram *feedback*, reuniões, campanhas internas, intranet e e-mail, as quais devem ser analisadas individualmente (ARGENTI, 2014).

O *feedback* tem papel chave se tratando de comunicação dentro de empresas. A função, em gestão organizacional, é propiciar um parecer de uma parte a outra (geralmente é feito pela liderança aos seus funcionários) relacionado a alguma atitude, desempenho ou qualquer tipo de circunstância. O principal ponto do *feedback* é que ele, independentemente de ser positivo ou negativo, sempre seja contributivo, estimulando o progresso e a melhoria constante dos membros da empresa (TREVISAN, 2019).

Se não houver *feedback*, algumas mensagens podem ser interpretadas de forma errada pelo receptor, pois não haverá, nas palavras de Matos (2014, p. 42), realimentação na comunicação:

Sem feedback não há realimentação na comunicação, o que acaba por inviabilizar a eficácia do ato, ou seja, a compreensão por parte do receptor do que o emissor quis transmitir. Sem contato humano não há interação com o interlocutor ou compreensão das diversas nuances e facetas que uma mensagem pode conter, além das palavras que a compõem.

A ferramenta de comunicação reunião pode ser realizada de diversas formas, como por exemplo: pessoalmente, videoconferência, conferências ou telefone. A reunião é o momento em que os gestores podem informar aos demais colaboradores os resultados e avanços da empresa, demonstrando a resposta que as contribuições dos funcionários trouxeram à organização. Além disso, é um ambiente em que os funcionários podem comunicar-se abertamente com a gerência, tendo em vista ser um fórum aberto (ARGENTI, 2014).

Mesmo em grupos menores, não se deve minimizar o impacto que a reunião pode gerar. Em razão de uma maior intimidade, os funcionários podem se mostrar mais dispostos a participar e agregar mais, contribuindo de forma mais assertiva sobre questões específicas importantes (ARGENTI, 2014).

Reuniões podem acontecer com indivíduos de uma mesma área ou de áreas diversas, bem como com profissionais de mesma ou diferente hierarquia. Tendo em vista a praticidade,

são interessantes para revelar informações que mudam com facilidade (FERREIRA e MALHEIROS, 2016).

A próxima ferramenta são campanhas internas, que “São ações temáticas que tratam de assuntos necessários, operacionais ou estratégicos. Envolvem saúde, segurança do trabalho, cuidados individuais, ergonomia, alimentação ou outra necessidade” (ROCHA e GOLDSCHIMIDT, 2010, p. 77 apud TREVISAN, 2019).

Outro meio de comunicação é a intranet, que são websites internos que fornecem informações da organização. (FERREIRA e MALHEIROS, 2016) Através da intranet, os funcionários recebem informações, notícias e iniciativas da empresa de forma rápida e abrangente. Ainda, algumas intranets empresariais são utilizadas como plataformas interativas, onde os colaboradores se reúnem e compartilham visões e opiniões (ARGENTI, 2014).

Por fim, o e-mail é bastante recomendado, de acordo com França (2014, p. 35) para: “[...] alcançar várias pessoas simultaneamente, oferecer flexibilidade a seus leitores, economizar o tempo dos leitores, dar notícias boas ou neutras, documentar a conversa e permitir seu rastreamento e distribuir documentos”.

Em organizações o e-mail necessariamente deve ser utilizado com linguagem formal, mas isso não quer dizer que a mensagem deve ser difícil de entender, somente que deve ser escrita de forma clara, direta e objetiva. Para que haja boa compreensão do texto, é importante saber a quem se está destinando a mensagem (FRANÇA, 2014).

3 METODOLOGIA

Trabalhos científicos são realizados por meio da pesquisa, que é um procedimento racional e sistemático para alcançar a conclusão de um problema previamente estipulado. A necessidade de uma pesquisa ser elaborada surge quando se quer responder a um problema e as informações são insuficientes ou estão em desordem (GIL, 2018). Por isso, a metodologia somente pode ser traçada a partir do momento em que o problema de pesquisa se encontra definido, pois é com base nele que o estudo será conduzido (MALHOTRA, 2011).

A partir do problema de pesquisa estipulado no presente estudo, a metodologia utilizada quanto à natureza foi qualitativa e quantitativa, sendo que a parte da pesquisa que teve caráter qualitativo foi a das entrevistas. Pesquisas qualitativas constatarem direcionamentos que não podem ser quantificáveis (BARROS e SAMARA, 2002). De acordo com Malhotra (2011, p. 122):

A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do cenário do problema. Ela investiga o problema com algumas noções sobre o resultado dessa investigação. Além de definir o problema e desenvolver uma abordagem, a pesquisa qualitativa também é adequada ao se deparar com uma situação de incerteza, como quando os resultados conclusivos diferem das expectativas. Ela pode fornecer uma percepção clara antes ou após o fato.

A pesquisa também foi quantitativa, pois foi aplicado um questionário para os colaboradores da empresa. Na pesquisa quantitativa objetiva-se realizar uma mensuração, onde são verificados comportamentos, conhecimentos, opiniões e atitudes (COOPER e SCHINDLER, 2016).

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi descritiva. Os estudos descritivos detalham situações de mercado por meio de dados primários coletados através de entrevistas com indivíduos ou discussões em um grupo, como meio de relacionar o que foi trazido no problema de pesquisa (BARROS e SAMARA, 2002). Na metodologia descritiva os modelos matemáticos e estatísticos não ficam em primeiro plano, pois a quantificação dos itens analisados não é a prioridade (CASARIN e CASARIN, 2012).

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas e questionários. A entrevista é uma conversa profissional entre duas pessoas com a finalidade de obter informações sobre determinado assunto. São três as modalidades de entrevista, quais sejam: padronizada ou estruturada; despadronizada ou não estruturada; painel. A modalidade que foi empregada no presente trabalho foi a despadronizada, também chamada de não estruturada. Nesse tipo de pesquisa, há maior liberdade para as partes, pois de forma geral os questionamentos são abertos e podem ser respondidos de maneira informal. O entrevistador avança da maneira que entender ser melhor para averiguar de forma mais abrangente a matéria (DIEHL e TATIM, 2004).

As entrevistas foram realizadas, de forma aberta e imparcial, com três membros da organização com cargos de chefia, buscando escutar os seus pontos de vista. Nesse momento, foram questionados sobre ferramentas de comunicação interna utilizadas na empresa e também sobre a história da organização sobre o assunto, visto que houve troca de proprietários.

A amostragem das entrevistas foi a não probalística, onde foram escolhidos indivíduos que de melhor forma contribuiriam para a pesquisa. Shiraishi (2012, p. 82) elucida que “As técnicas de amostragem não probabilística envolvem o julgamento pessoal do entrevistador e não contam com a probabilidade na escolha de elementos da amostra”.

No que tange à análise de dados, foi efetuada a análise do conteúdo, onde ocorreu uma averiguação qualitativa das entrevistas, sendo examinado o significado dos dados obtidos. Os dados foram comparados entre eles e analisados teoricamente, com base no referencial teórico apresentado no trabalho. Trata-se de um procedimento interpretativo.

Gil Flores (1994) denomina procedimentos interpretativos as estratégias de análise que atuam sobre dados qualitativos; partem do pressuposto de que a realidade social é múltipla, mutante e resultado de construção sócia; buscam compreender e interpretar a realidade como entendida pelos próprios participantes. O autor destaca, nesse campo, procedimentos qualitativos que tentam ser rigorosos, explícitos e replicáveis, baseados, primariamente, na intuição e nas experiências do pesquisador (FLORES, 1994 apud CLOSS, 2009, p. 95).

O questionário foi realizado com 28 funcionários da organização, e contém 13 perguntas objetivas, sendo cinco delas de perfil, que versam sobre o impacto e diferencial da comunicação interna dentro da organização. As questões foram selecionadas e posteriormente adaptadas do estudo “A importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional: um estudo de caso em empresa brasileira”, de Tavares (2005). Os dados obtidos no questionário foram dispostos em tabelas a fim de que fosse possível realizar uma análise, comparando e correlacionando as informações encontradas e interpretando os dados com base no referencial teórico estudado.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo possui como objetivo a análise dos dados que foram levantados durante a pesquisa. Para tanto, o capítulo será composto de quatro subcapítulos. Primeiramente, será exposta uma breve introdução da empresa. Em uma segunda etapa, será abordado o perfil dos respondentes do questionário, funcionários da empresa. Na terceira etapa, o questionário será apresentado, serão mostrados seus resultados e, após, será feita análise do que foi exposto. Por fim, no quarto momento, serão apresentados os resultados obtidos com a realização de entrevistas com três membros da empresa que ocupam cargos de chefia.

4.1 A empresa Diário de Santa Maria

O Diário de Santa Maria é um jornal de circulação diária localizado na cidade de Santa Maria, situada na região central do estado do Rio Grande do Sul, que possui aproximadamente duzentos e oitenta mil habitantes. O jornal possui sua sede na Faixa Nova, nº 4975, no bairro Camobi. Além de Santa Maria, também atende com o jornal impresso outras trinta e sete cidades do estado, sendo, dentre essas, as com maiores números de leitores Júlio de Castilhos, Santiago, Tupanciretã, São Sepé e São Gabriel.

A empresa foi fundada pelo grupo RBS, em junho de 2002, e o mesmo grupo permaneceu proprietário do jornal até o final do ano de 2016, momento em que a empresa foi

vendida para um grupo de empresários locais da cidade de Santa Maria. No início de 2017, completou-se a transição de novos donos e foi iniciada uma nova fase na história do jornal.

O Diário de Santa Maria circula de segunda a sábado, com edição especial em conjunto nos dias de finais de semana. Além do jornal impresso, através do seu site a empresa também está presente digitalmente. Atualmente, outros meios de comunicação também estão sendo explorados pela empresa, que fundou a TV Diário e uma rádio própria. Independentemente da mídia utilizada, todo produto e serviço produzido pela organização tem o intuito da informação, sendo esse o foco principal.

4.2 Perfil dos funcionários que responderam ao questionário

Para a coleta de dados, uma das ferramentas utilizadas foi um questionário com perguntas objetivas acerca do impacto e diferencial da comunicação interna na organização. O questionário foi disponibilizado a todos os funcionários da empresa e 28 deles responderam. A partir disso, será realizada análise do perfil desses funcionários.

Dentre os respondentes, as idades são as mais variadas: 40,7% possuem de 26 a 35 anos; 37% possuem de 36 a 45 anos; 18,5% possuem de 19 a 25 anos; apenas 3,7% possuem de 46 a 55 anos. Logo, a representação da faixa etária dos colaboradores do Diário de Santa Maria que responderam ao questionário é de 19 a 55 anos.

Na questão da escolaridade dos colaboradores, 40,7% compreendem o grupo com Ensino Superior Completo, 25,9% possuem Ensino Superior Incompleto, 18,5% estão entre os que têm Ensino Médio Completo, 11,1% possuem Pós-Graduação e apenas 3,7% possuem Ensino Médio Incompleto como nível de escolaridade.

Em relação a quanto tempo cada colaborador trabalha na organização, 55,6% trabalham de 1 a 4 anos no jornal, 25,9% trabalham há menos de um ano na empresa, 11,1% já trabalham há 10 anos ou mais e 7,4% são funcionários de 4 a 10 anos do local. Aproximadamente 80% dos colaboradores possuem no máximo quatro anos de casa, o que vai ao encontro com a mudança de gestão que ocorreu há aproximadamente quatro anos, momento em que ocorreram grandes mudanças na empresa, inclusive na equipe.

No que se refere aos cargos que os respondentes ocupam, diversos foram citados, quais sejam: auxiliares administrativos, assistentes de conteúdo, editores, supervisores, analistas de circulação, operadores de callcenter, vendedores, estagiários e coordenador de logística. Isso demonstra a grande diversidade de colaboradores que participaram da pesquisa, o que possibilitou com que várias áreas da empresa pudessem ser representadas.

4.3 Análise do questionário

O questionário contou, além das quatro perguntas de perfil, com nove perguntas objetivas, com padrão de cinco alternativas para serem assinaladas, com a finalidade de serem avaliados os métodos de comunicação interna da organização.

A elaboração de um programa de comunicação interna é um procedimento fundamental para que o ambiente da empresa seja favorável e transparente. Para o sucesso da empresa, deve ocorrer a compreensão de que a participação de cada colaborador é importante (MATOS, 2014). Por isso, logo no primeiro questionamento os colaboradores responderam se a organização possui um programa de comunicação interna, conforme tabela 01:

Tabela 01 – Existência de um programa de comunicação interna na organização

A organização possui um programa de comunicação interna	Frequência	(%)
Concordo plenamente	4	14,3%
Concordo	18	64,3%
Nem concordo, nem discordo	5	17,9%
Discordo	1	3,6%
Discordo plenamente	0	0%
Total	28	100%

A grande maioria dos colaboradores concordam que existe um programa de comunicação interna na organização. Dentre esses que concordam com a afirmativa, 64,3%, concordam e 14,3% concordaram plenamente, totalizando 78,6%. Não concordam nem discordam 17,9% e discordam apenas 3,6%. Não houve votos na alternativa para discordar totalmente.

Esse percentual demonstra que dentro da organização há um grande reconhecimento, qual seja de quase 80%, que de fato existe um programa de organização sendo implementado e utilizado. Essa constatação é um dado importante, pois significa que os colaboradores da empresa acreditam que a organização está trabalhando para proporcionar estratégias de comunicação que beneficiará o ambiente como um todo.

Ferreira e Malheiros (2016) analisam que é necessário que uma organização disponibilize canais de comunicação para o uso de seus colaboradores, criando um ambiente propício para a troca de informações. Nesse sentido, o segundo questionamento foi sobre os mecanismos de comunicação interna, mais precisamente se existem mecanismos que permitem

ao respondente falar com seus superiores diretos, indiretos e colegas. Os resultados estão na tabela 02:

Tabela 02 – Existência de mecanismos de comunicação interna

Nesta organização existem mecanismos que me permitem falar com meus superiores diretos, indiretos e colegas.	Frequência	(%)
Concordo plenamente	12	42,9%
Concordo	14	50%
Nem concordo, nem discordo	2	7,1%
Discordo	0	0%
Discordo plenamente	0	0%
Total	28	100%

Analisado a tabela 02, foi encontrado um resultado altamente positivo sobre a presença de mecanismos de comunicação interna dentro da organização, visto que 50% dos votantes concordam e 42,9% concordaram plenamente que existem mecanismos. Somente 7,1% não concordaram nem discordaram com o questionamento. Não houve votos para as opções de discordar e discordar plenamente.

Os resultados da tabela 02 são relevantes para concretizar o resultado obtido na tabela 01, já que para implementar de forma efetiva um programa de comunicação interna são necessárias ferramentas de comunicação interna, caso contrário ele existirá apenas na teoria.

Na tabela 03 constam os dados que buscaram avaliar se aqueles que trabalham na organização acreditam que a comunicação seja voltada para todos eles:

Tabela 03 – A comunicação interna é voltada para todos na organização

A comunicação interna, esta organização, é voltada para todos os funcionários.	Frequência	(%)
Concordo plenamente	3	10,7%
Concordo	18	64,3%
Nem concordo, nem discordo	3	10,7%
Discordo	3	10,7%
Discordo plenamente	1	3,6%
Total	28	100%

A partir da tabela, é possível observar que 64,3% dos colaboradores concordaram em parte que a comunicação seja voltada para todos os funcionários e, ainda, 10,7% concordaram

plenamente com a afirmação, sendo um resultado positivo para a empresa. O restante, 10,7% discordaram da afirmativa, 3,6% discordaram completamente e 10,7% nem concordaram, nem discordaram.

Trata-se de mais um resultado positivo, tendo em vista que a comunicação interna deve ser voltada a todos os colaboradores para que possa ser satisfatória. Argenti (2014), elucida que para que a comunicação interna seja eficiente, é necessário que a empresa respeite e escute todos seus funcionários, sempre contando com a presença de todos durante o processo da comunicação interna.

Há grande influência da comunicação interna no clima organizacional, se será agradável ou não. Como consequência, o desempenho da empresa também é afetado (TREVISAN, 2019). Na tabela 04 foi perguntado se a comunicação é julgada como fator importante para o funcionamento da empresa:

Tabela 04 – A comunicação é vista como vital para o bom funcionamento do negócio

Nesta organização a comunicação é vista como vital para o bom funcionamento do negócio	Frequência	(%)
Concordo plenamente	12	42,9%
Concordo	10	35,7%
Nem concordo, nem discordo	3	10,7%
Discordo	3	10,7%
Discordo plenamente	0	0%
Total	28	100%

A quarta tabela buscou encontrar qual a percepção daqueles que trabalham dentro da organização sobre a importância que a comunicação tem dentro da empresa. Disparadamente a frente das outras respostas, 42,9% e 35,7% dos colaboradores concordaram totalmente e concordaram parcialmente, respectivamente, que a comunicação é vista como fator essencial para o sucesso da empresa. Isso totaliza 78,6% dos votantes. 10,7% se mostram indiferentes sobre o questionamento e apenas 10,7% discordaram, não acreditando que a comunicação é vista como fator para o bom funcionamento do negócio.

Não é porque em uma empresa existe programa de comunicação interna e ferramentas de comunicação interna que esses institutos são valorizados como diferencial no sucesso da empresa. Essa foi a intenção do questionamento, compreender se o Diário de Santa Maria reconhece e prestigia a utilização da comunicação interna, bem como assimila a necessidade do emprego das ferramentas de comunicação interna.

Com os questionamentos nas tabelas anteriores sobre a comunicação interna da organização, foi oportuno perguntar na tabela 05 acerca da cultura organizacional da empresa.

Tabela 05 – Valorização da cultura organizacional, por parte da organização

Existe uma valorização da cultura organizacional, por parte da organização, que cria a possibilidade da participação dos seus funcionários	Frequência	(%)
Concordo plenamente	6	21,4%
Concordo	15	53,6%
Nem concordo, nem discordo	5	17,9%
Discordo	1	3,6%
Discordo plenamente	1	3,6%
Total	28	100%

A pergunta da tabela 05 foi se existe uma valorização da cultura organizacional, por parte da organização, que cria a possibilidade da participação dos seus funcionários. A partir do questionamento, 53,6% dos colaboradores concordaram que existe essa valorização da cultura organizacional. Os demais votos foram nas seguintes proporções: 21,4% concordaram totalmente com a afirmação; 3,6% daqueles que responderam ao questionário discordaram com a afirmação; 3,6% discordaram totalmente; 17,9% mostraram-se indiferentes ao questionamento, nem concordando, nem discordando.

Os resultados apresentados na tabela 05 foram muito positivos para a empresa estudada, pois foi observado que a maioria dos colaboradores reconhecem os esforços da organização para valorização da cultura organizacional. Isso viabiliza um ambiente onde a participação de todos colaboradores é incentivada e possuem lugar de fala, sendo respeitados e ouvidos. Nessa perspectiva, Dias (2013) explana que quando as empresas possibilitam a criação de um ambiente organizacional estável e propício para a participação dos colaboradores, os níveis de produtividade e motivação inclinam-se a aumentar.

Nas tabelas 06 e 07 foram identificadas as opiniões dos colaboradores referentes a troca de informações entre setores, bem como se a informação chega para todos dentro da organização:

Tabela 06 – Existência de troca de informações entre os setores

O processo de comunicação nesta organização promove a integração entre os diferentes setores/departamentos	Frequência	(%)
Concordo plenamente	1	3,6%
Concordo	19	67,9%
Nem concordo, nem discordo	4	14,3%
Discordo	4	13%
Discordo plenamente	1	3,6%
Total	28	100%

Sobre a existência de troca de informações entre os setores, 67,9%, ou seja, uma extensa maioria dos colaboradores, concordaram que a comunicação dentro da organização promove o contato e integração entre diferentes setores/departamentos. Ainda, 3,6% dos votantes concordam plenamente com a afirmação. Os demais resultados foram os seguintes: 14,3% se mostraram indiferentes ao questionamento; 13% discordaram em parte; 3,6% discordaram totalmente. Assim, na totalidade do resultado, encontrou-se que 71,5% dos respondentes entendem que há troca de informações entre os departamentos.

Quanto mais os colaboradores recebem informações de outros setores, mais eles irão compreender o que se passa no todo da empresa, e não somente no seu setor. Essa compreensão do todo da empresa entrega maior conhecimento e rendimento aos colaboradores, pois passam a entender de que forma o seu trabalho influencia no trabalho dos demais.

Tabela 07 – A informação é disponível para todos da organização

Frequentemente sou informado sobre o que se passa dentro da organização	Frequência	(%)
Concordo plenamente	2	7,1%
Concordo	19	67,9%
Nem concordo, nem discordo	4	14,3%
Discordo	3	10,7%
Discordo plenamente	0	0%
Total	28	100%

Com o questionamento da tabela 07, percebeu-se que grande parte dos colaboradores concordaram em parte ou concordaram plenamente que frequentemente são informados sobre o que se passa dentro da empresa, sendo a porcentagem de 67,9% e 7,1%, respectivamente.

14,3% não concordaram nem discordaram com a afirmação, e apenas 10,7% discordaram em parte com o questionamento. Nenhum colaborador assinalou que discorda plenamente.

Trevisan (2019) discorre que a comunicação interna possui função de disseminar as informações, que são dados transformados em conhecimento, entre os colaboradores, para que se tenha um melhor rendimento da empresa. Foi possível identificar que maior parte dos colaboradores responderam positivamente à afirmação realizada, sendo benéfico para a empresa como um todo, pois quanto maior for o conhecimento dos funcionários sobre todas as informações compartilhadas dentro da empresa, maior propendera ser o rendimento dos mesmos. O colaborador irá dispor de novas informações que ajudarão a aumentar seu rendimento e a compreensão da importância de seu trabalho, pois todo setor influencia, seja em maior ou menor grau, no resultado final.

As tabelas 08 e 09 são direcionadas ao questionamento das ferramentas específicas que são utilizadas dentro da empresa para que haja uma comunicação interna. Ferreira e Malheiros (2016) dispõem que existem diversas ferramentas disponíveis para que a comunicação seja realizada dentro das organizações, por isso é necessário escolher as ferramentas que mais se enquadram nos perfis das empresas, para que o resultado seja o melhor possível.

Tabela 08 – Principais meios de comunicação interna utilizados

Quais são os principais meios utilizados para a comunicação com o público interno? (Pode marcar mais de 1 opção)	Frequência	(%)
Feedback	9	32,1%
Reuniões	23	82,1%
Campanhas Internas	6	21,4%
Intranet	7	25%
E-mail	19	67,9%
Videoconferência	4	14,3%

A tabela 08 procurou identificar as principais ferramentas de comunicação interna utilizadas dentro da empresa, permitido assinalar mais de uma opção, sendo caso de duas ou mais se encaixarem como prevaletentes. Com 82,1% de votos, as reuniões foi a ferramenta mais votada, seguida, em segundo lugar, pelo e-mail, que contou com 67,9% de votos. Essas duas ferramentas se destacaram consideravelmente em relação às demais, visto que foi alta a diferença de votos dessas duas frentes as outras. Não resta dúvidas que elas são consideradas

as mais utilizadas dentro da organização. O *feedback* classificou-se em terceiro lugar, com 32,1% de votos, logo atrás o intranet, que obteve 25% de votos. Em penúltimo, as campanhas internas obtiveram 21,4% e por fim, a ferramenta considerada menos utilizada foi a videoconferência, que obteve apenas 14,3% de votos.

Tabela 09 – Melhores meios de comunicação interna

Em sua opinião, quais os melhores e mais efetivos meios de comunicação interna? (Pode marcar mais de 1 opção)	Frequência	(%)
Feedback	20	71,4%
Reuniões	25	89,3%
Campanhas Internas	14	50%
Intranet	3	10,7%
E-mail	15	53,6%
Videoconferência	3	10,7%

Por fim, com a última tabela foi perguntado quais as melhores e mais efetivas ferramentas de comunicação interna na opinião dos colaboradores, e também foi disponível a opção de marcar mais de uma ferramenta, se necessário. A ferramenta considerada melhor e mais efetiva pelos colaboradores foram as reuniões, com 89,3%. Então, as reuniões, além de ser a ferramenta mais utilizada pela empresa, também é considerada pelos funcionários a mais efetiva, verificando-se um resultado muito positivo.

A segunda ferramenta mais assinalada foi o *feedback*, com 71,4% de votos. Essa ferramenta possui um diferencial grande das demais pois ela pode ser realizada de diversas formas, indo ao encontro de seu segundo lugar na pesquisa. Outras duas ferramentas que obtiveram resultados expressivos foram o e-mail e as Campanhas Internas, que alcançaram 53,6% e 50% de votos, respectivamente. As ferramentas menos votadas foram a videoconferência e o intranet, que receberam, cada um, apenas 10,7% de votos, sendo as ferramentas menos bem vistas pelos colaboradores.

4.4 Análise das entrevistas

Para a coleta de dados, foram realizadas, além do questionário, entrevistas na modalidade despadronizada com três membros da empresa ocupantes de cargos de chefia. O objetivo foi obter respostas com maior aprofundamento sobre o tema da pesquisa.

A primeira entrevistada foi a diretora de jornalismo do jornal que, importante mencionar, já trabalhava na empresa antes da troca de proprietários e, em razão disso, pôde elucidar as principais diferenças no processo de comunicação interna das duas gestões. Na opinião da diretora, ao analisar os dois momentos da organização, há grande diferença na questão da comunicação, pois diferentemente do que ocorria na gestão passada, os atuais donos residem na cidade onde está situada a empresa. Em função disso, os donos podem e estão sempre presentes na organização e o contato acaba por ser de maior facilidade e flexibilidade. Na gestão anterior, devido a sede dos antigos donos serem em outra cidade, o contato com eles não era tão fácil e prático.

Ainda analisando as duas gestões, a diretora relatou que antes da venda do jornal existia um plano de comunicação mais definido e estruturado do que atualmente. No entanto, tratava-se de plano já não mais adequado para a realidade da empresa, o que resultava em não funcionar tão bem como agora funciona. Além disso, o plano de comunicação não podia ser flexibilizado, pois, como visto, não existia grande contato com os antigos donos. Na gestão atual, houve descentralização na forma de gestão e comunicação interna das diferentes áreas, onde cada equipe acabou criando métodos distintos de comunicação entre eles. Mesmo sem um programa de gestão definido, a atual forma de comunicação interna é muito mais adequada e flexível para a realidade da empresa, o que resultou em mais integração entre diferentes áreas.

Por fim, ao ser questionada sobre as ferramentas mais utilizadas, declarou que reunião, *feedback* e e-mail são as que mais estão presentes. Em relação a quais ela considera mais adequadas, respondeu que o critério de escolha de qual ferramenta deve ser utilizada para realizar o contato com outro membro da organização fica a cargo dos próprios colaboradores, não existindo uma ferramenta obrigatória. O que existe é o acompanhamento por parte dos gestores e supervisores de cada área, onde é analisado se o processo de comunicação está ocorrendo e está se desenrolando da melhor forma possível e apropriada.

A segunda entrevista foi com a gerente de projetos que, da mesma forma da primeira entrevistada, já estava presente na organização quando o jornal possuía donos diferentes. Assim, também foi possível discutir com ela sobre a gestão passada da empresa. Quando foi perguntado quais foram as principais diferenças do formato das comunicações internas entre as duas gestões, ela pôde esclarecer que um dos maiores contrastes foi a mudança da cultura organizacional. Antes, a realidade empregada era preponderantemente baseada em outros tipos de empresa, não existindo uma cultura organizacional própria do jornal.

Apesar disso, constatou que a visão do macro ambiente era mais definida, pois constantemente havia ordens diretas vindas daqueles que comandavam a empresa. Por outro

lado, na gestão atual criou-se um ambiente de integração entre os colaboradores e também entre as diferentes áreas. Assim, os processos de comunicação tornaram-se mais ajustáveis a realidade da empresa e também foi facilitado o contato entre gestores. De acordo com a entrevistada, o micro ambiente da organização foi muito beneficiado por essas ações. Ao responder sobre quais são as ferramentas de comunicação interna mais utilizadas e quais as mais adequadas, relatou que em sua opinião as mais efetivas são o *feedback* e a reunião, bem como também são as mais praticadas atualmente.

A última entrevista foi exercida com a gerente editora de opiniões e variedades, que esclareceu que uma das mais eficazes ferramentas de comunicação dentro da empresa são as reuniões, as quais acontecem dentro das diferentes áreas, como também entre aqueles que exercem cargos de chefia na empresa. Essas reuniões acontecem semanalmente ou, dependendo da época, diariamente, e é um dos meios mais fáceis para se estabelecer contato com os demais e disseminar uma mensagem. Outra ferramenta de comunicação importante e de grande utilização é o e-mail, que para a entrevistada é ideal para a troca de documentos, por exemplo.

Importante mencionar, que além das ferramentas de comunicação interna mais tradicionais, em todas as entrevistas foi citada uma nova ferramenta que está sendo muito utilizada por todos da organização, que são os aplicativos de mensagens. Através do celular ou computador, o contato entre os colaboradores pode ocorrer constantemente e de forma muito rápida.

Após realizadas as três entrevistas com três membros da organização que ocupam cargos de chefia, é possível notar que existe compatibilidade de ideias em relação a comunicação interna exercida na organização. Mesmo que não exista um plano estratégico muito formalizado, criou-se liberdade dentro da empresa para que cada setor possa utilizar os recursos que melhor atendam de acordo com suas necessidades.

Portanto, com base nos resultados das entrevistas e dos questionários, conclui-se que em relação a eficácia das ferramentas de comunicação interna, houve uma preferência compatível tanto por parte dos entrevistados como por parte dos respondentes do questionário. As ferramentas mais elogiadas foram a reunião e o *feedback*. Os entrevistados puderam esclarecer que o uso dessas ferramentas proporciona para os colaboradores da empresa um canal seguro e direto entre eles. O diferencial desses dois mecanismos de comunicação é a facilidade de uso, a objetividade e o maior grau de intimidade que elas fornecem às relações, devido a necessidade de falar diretamente com os colaboradores.

5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

Gestão de pessoas consiste nos esforços feitos pela empresa com o objetivo de criar melhor ambiente de trabalho possível, de forma a ajudar no desenvolvimento de todo material humano de uma empresa.

Comunicação interna é um processo imprescindível dentro de qualquer organização, pois com a existência de contato entre os colaboradores de uma empresa é que as metas e objetivos poderão ser devidamente realizados. Assim, a comunicação interna beneficia não só as empresas, como também todos que trabalham nela. As ferramentas de comunicação interna são os canais por onde a comunicação é realizada, e seu objetivo principal objetivo é transmitir uma mensagem de um emissor para um receptor.

O objetivo principal do trabalho foi a análise de quais são as ferramentas de comunicação interna utilizadas no Diário de Santa Maria, que contribuem para a eficácia no dia a dia empresarial. Para responder a pergunta, foram constatadas as práticas e políticas utilizadas em busca de uma melhor relação entre a empresa e os funcionários, foram identificadas as ferramentas de comunicação interna que a empresa adota e, também, foi averiguado se a atual gestão realizou alterações na comunicação interna, tendo em vista que houve mudança de gestão.

Por meio das entrevistas despadronizada realizadas com três membros da empresa ocupantes de cargos de chefia, bem como através do questionário respondido por 28 funcionários ocupantes dos mais diversos cargos, foi possível chegar nas respostas para o problema de pesquisa estipulado.

Percebeu-se que, não existe um consenso nos colaboradores sobre a existência ou não de um programa de comunicação interna, mas essa não existência de um programa parece não afetar na opinião perante a qualidade da comunicação, que foi elogiada por sua alta flexibilidade e liberdade, onde cada membro pode escolher o formato que achar mais adequado de realizar o contato com outros colaboradores.

As ferramentas consideradas mais utilizadas foram as reuniões e e-mails, inclusive, é comum dentro da empresa que existam reuniões semanalmente ou, dependendo do setor, até diariamente. O e-mail serve como um meio de comunicação mais formal, sendo ideal, por exemplo, para a troca de documentos. Outra nova ferramenta muito citada, acompanhando as mudanças tecnológicas, são os aplicativos de mensagens.

Reuniões aparece novamente na questão da eficiência das ferramentas utilizadas, sendo classificada pelos colaboradores como a mais efetiva, tanto individualmente como também para grandes grupos de colaboradores. Além das reuniões, outra ferramenta que ganhou destaque na

análise da efetividade foi o *feedback*, que é uma das ferramentas mais contributivas para o desenvolvimento dos colaboradores dentro de uma empresa.

Feita a comparação entre a atual gestão da empresa e a anterior, foi possível identificar que a grande mudança na comunicação interna foi a maior flexibilidade e liberdade que a atual gestão proporcionou aos colaboradores na questão de escolha de quais meios de comunicação utilizar para disseminar uma mensagem. A gestão passada possuía um programa de comunicação bem definido, mas esse modelo já não se adaptava mais com a realidade da empresa.

Portanto, o trabalho foi importante para a empresa Diário de Santa Maria, para as empresas em geral e também para qualquer pessoa relacionada ao meio da administração, tendo em vista que foram analisadas quais são as melhores ferramentas de comunicação dentro da empresa. O estudo pode ser facilmente adaptável a realidade de qualquer outro negócio, assim beneficiando o processo de gestão de pessoas das empresas.

REFERÊNCIAS

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: A construção da identidade, imagem e reputação.** 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: A evolução do ser humano na vida e na carreira.** São Paulo: Atlas, 2014.

BARROS, José Carlos de; SAMARA, Beatriz Santos. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia.** 3. ed. São Paulo: Prentice Hal, 2002.

BIAZZI, Fabio de. **Lições essenciais sobre liderança e comportamento organizacional.** São Paulo: Labrador, 2017.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: Alinhado teoria e prática.** Barueri: Manole, 2014.

CASARIN, Helen de Castro Silva; CASARIN, Samuel José Casarin. **Pesquisa científica: da teoria à prática.** Curitiba: InterSaberes, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos.** 4. ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2010.

CHINEM, Reinaldo. **Introdução a comunicação empresarial.** São Paulo: Saraiva, 2010.

CLOSS, Lisiane Quadrado. **Transformações contemporâneas e suas implicações nos processos de aprendizagem de gestores.** Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/15604/000687799.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 16 de mai. 2020.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração.** 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional:** construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2013.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas:** métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FERREIRA, Patricia Itala; MALHEIROS, Gustavo. **Comunicação empresarial:** planejamento, aplicações e resultados. São Paulo: Atlas, 2016.

FIGUEIREDO, Nélia Maria Almeida de (org.). **Método e metodologia na pesquisa científica.** 3. ed. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2008

FRANÇA, Ana Shirley. O e-mail corporativo – comunicação formal e responsável. In: **Comunicação empresarial.** São Paulo: Atlas, 2014, p. 25-36.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos.** Curitiba: Intersaberes, 2012.

MACARENO, Isabel; TERCIOTTI, Sandra Helena. **Comunicação empresarial na prática.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** foco na decisão. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação aberta:** desenvolvendo a cultura do diálogo. Barueri: Manole, 2015.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem compilação:** como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. 3. ed. rev. e ampl. Barueri: Manole, 2014.

MEIRELES, Robison Batista. **Gestão de pessoas:** princípios para o desenvolvimento humano. São Paulo: SENAI, 2017.

PAMPOLINI, Cláudia Patrícia Garcia; STADLER, Adriano. **Gestão de pessoas:** ferramentas estratégicas de competitividade. Curitiba: Intersaberes, 2014.

PIMENTEL, Marina de Oliveira. **Em pauta:** manual prático da comunicação organizacional. Curitiba: Intersaberes, 2017.

SHIRAIISHI, Guilherme. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Pearson, 2012.

TAVARES, Rosalina Semedo de Andrade. **A importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional:** um estudo de caso em empresa brasileira. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24092007-161930/publico/DissertRosalinatavares.pdf>>. Acesso em: 10 de abr. de 2020.

TREVISAN, Nanci Maziero, Meios de comunicação interna; Tipos de feedback. In: AGUIAR, Fernanda Rocha de; et al. **Comunicação Interna.** Porto Alegre: SAGAH, 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.