

Comunicação interna: líderes, cases e relacionamentos

Dayane Ribeiro Marmello¹
Fernanda Elouise Budag²

Resumo

Assumindo a comunicação interna como objeto de estudo, nosso problema de pesquisa versa sobre as seguintes questões: como estruturar a comunicação interna de uma empresa, quais os seus pilares, qual o papel do líder, como construir relacionamentos e quais canais utilizar. Neste artigo procuramos evidenciar o pressuposto de que ter uma comunicação interna integrada e eficiente faz toda a diferença nos resultados de uma organização e que um colaborador feliz e engajado é um degrau importante para a empresa alcançar os seus objetivos. Portanto, ao final da investigação, é possível concluir que uma comunicação interna bem estruturada é focada nos relacionamentos entre as pessoas, analisa o seu público, atribui ao líder o papel de canal de comunicação e estrutura um planejamento para alcançar os seus objetivos internos.

Palavras-chave: Comunicação interna; lideranças; relacionamentos; colaborador; pilares.

Introdução

A comunicação interna tem como função principal aproximar a empresa de seu colaborador. Segundo Paulo Nassar (2004), Professor Livre-docente da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP) e Diretor Presidente da Associação Brasileira de

¹ Bacharel em Publicidade e Propaganda, graduanda em Jornalismo, com atuação profissional na área de comunicação interna.

² Professor-orientador. Doutora em Ciências da Comunicação pela ECA-USP. Mestre em Comunicação e Práticas de Consumo pela ESPM-SP. Docente da Faculdade Paulus de Tecnologia e Comunicação (FAPCOM), onde coordena o Grupo de Estudos "Comunicação, consumo e marcas: aproximações na contemporaneidade". Integrante dos Grupos de Pesquisa do CNPq: "Midiato - Grupo de Estudos de Linguagem: Práticas Midiáticas" (ECA-USP); "Comunicação, educação e consumo: as interfaces na teleficção" (ESPM); "Juvenália - Culturas juvenis: comunicação, imagem, política e consumo" (ESPM); e "Comunicação, Filosofia e Tecnologias" (FAPCOM).

Comunicação Empresarial (ABERJE), e Rubens Figueiredo (NASSAR; FIGUEIREDO, 2014), a imagem institucional de uma empresa é um ser vivo, dinâmico. Hoje, pode estar saudável, bem vista, aceita, festejada. Amanhã? Vai depender da história de hoje.

Neste artigo, resultado de estudo de iniciação científica, contextualizamos a temática comunicação interna através de pesquisa bibliográfica de autores especialistas, pesquisa documental com estudo de casos de sucesso, e pesquisa de campo com dois profissionais da área de comunicação interna. Tudo isso a fim de analisar e expor como o processo da comunicação interna funciona e o que é preciso para uma empresa obter o sucesso nesse âmbito, definir estratégias e estar entre as melhores do mercado. Como alcançar esse patamar tão almejado por muitos? Como manter o seu funcionário motivado e feliz?

Muitas empresas apostam em campanhas, premiações, bonificações, e obviamente em uma forte comunicação interna, para disseminar seus valores. Se o colaborador não conhece os princípios da empresa na qual trabalha e não sabe qual a filosofia que a engloba, torna-se muito difícil para a empresa passar aos consumidores e à sociedade a imagem que deseja ter. É preciso ter um plano, e ter as ferramentas necessárias para que isso seja posto em prática com êxito.

Os gestores organizacionais não podem mais ignorar o capital humano. Mesmo que as organizações evoluam em tecnologia, processos, pesquisas, desenvolvimento, produtos, e serviços. Sempre existirá a relevância do público interno justamente para o desenvolvimento dos itens supracitados. Um funcionário tem vários papéis: o de funcionário, o de influenciador, o de propagandista externo e o de consumidor real ou em potencial dos produtos e/ ou serviços da organização na qual trabalha. (TAVARES, 2010, p. 118).

Dentro desse processo e com o foco em analisar as estratégias que fazem parte de uma boa comunicação interna, e cases de sucesso como exemplos, este estudo buscou investigar boas práticas da comunicação interna e seus possíveis reflexos nos relacionamentos internos e externos. Os cases e os entrevistados que compõem o *corpus* de análise desta investigação foram selecionados por sua relevância em torno do tema comunicação interna.

1 Os princípios da comunicação

Uma das primeiras preocupações que uma empresa deve ter é a comunicação. É possível começar pela questão de como o emissor e os receptores se comunicam, se as mensagens são transmitidas de maneira correta e com clareza. Existe algum ruído nessa comunicação? O público está dando o retorno esperado? Responder a essas perguntas é o princípio básico para começar a entender como esse mecanismo funciona e porque ele é tão fundamental.

Segundo Maurício Tavares (2010), publicitário, consultor de marketing e professor na Fundação Universa (DF), a comunicação é à base de qualquer processo administrativo; afinal, ela tem a potencialidade de resultar em vários fatores positivos para uma organização. Portanto, é imprescindível trabalhá-la de forma planejada. Nisso, especificamente, uma comunicação bem trabalhada traz, conseqüentemente, bons resultados.

Antônio Cesar Amaru Maximiano (2007), Professor de administração na Universidade de São Paulo (USP), traz duas preocupações básicas em relação à comunicação: a primeira delas é a comunicação entre as pessoas, e a segunda, o mecanismo de integração nas organizações.

A comunicação entre as pessoas é a engrenagem para fazer o relógio funcionar; as organizações que identificam isso com facilidade alcançam seus objetivos.

Para comunicar é preciso analisar qual é a especificidade de cada contexto, qual o momento que a empresa está vivendo, como os grupos reagem, pensam, desenvolvem ações, de que forma o indivíduo entende, percebe e sente, com as relações se estendem em nível grupal, entre outros pontos de descoberta. (MARCHIORI 2006, p. 85-86).

Para dar continuidade nesse processo as empresas devem definir e explorar a sua imagem, e principalmente, fazer o seu colaborador conhecê-la. “A organização deve buscar um alinhamento entre as percepções internas e externas de forma a consolidar uma reputação sustentada ao longo dos anos”. (ALMEIDA, 2006, p. 31).

Todo esse processo para a comunicação se especifica em comunicação interna, corporativa, organizacional, e empresarial³, e ela pode ser dividida em pilares, como uma infraestrutura, funções, cargos, e principalmente objetivos.

³ Sinônimos de comunicação interna.

Situado esse panorama, podemos começar a falar especificamente da comunicação interna; nosso foco aqui. Como a empresa quer ser vista e, sobretudo, como a empresa quer que o colaborador a veja? Obtendo essas respostas é mais fácil definir os objetivos da comunicação interna.

Nassar (2006) contextualiza que, no ambiente atual, a expressividade organizacional dos integrantes de uma empresa ou instituição se constitui em um importante diferencial qualitativo no ambiente homogeneizado de mercado e da sociedade. Priorizar, investir e principalmente comunicar-se com o colaborador é um dos fatores importantes rumo ao sucesso. Afinal, são eles quem vendem e divulgam o seu produto/serviço. E, nesse processo, os líderes internos de uma organização, sem dúvida, têm um papel importante.

Marlene Marchiori (2010), Professora Sênior da Universidade Estadual de Londrina (UEL - PR) e Pesquisadora líder de Grupos de Pesquisa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), aponta os líderes como importantes mediadores, eles são um importante público a ser trabalhado na gestão da comunicação interna, sendo o canal, entre a organização e os demais colaboradores subordinados a eles. Assim, um trabalho de comunicação interna gestada junto aos líderes tende a se refletir sobre os colaboradores como um todo nesse processo de integração na comunicação interna da empresa com o colaborador. Isso porque os principais exemplos das empresas são as lideranças, eles devem pensar e agir, como querem que os demais façam. Portanto, se um líder não defende e não acredita na empresa em que trabalha dificilmente a sua equipe será diferente, por isso a escala começa de cima para baixo, e de dentro para fora.

Tavares (2010) explica que os dirigentes precisam enxergar a motivação como algo maior, que abranja toda a organização, e que tenha elos diretos com os resultados, imagem empresarial e os clientes. Ou seja, um líder desmotivado que não conhece os processos da empresa onde trabalha e o negócio como um todo, obviamente, estará limitado em suas atividades, implicando assim em qualidade inferior nas suas ações de trabalho, o que resultará em piores relacionamentos, produtos e serviços, prejudicando assim a imagem da empresa no mercado. Em suma, o papel dos líderes em relação à motivação do público interno é participar diretamente na integração empresarial, que obviamente deve ser sempre planejada com cuidado.

As opções não têm fim; as empresas podem e devem investir e se planejar para ações voltadas somente para o seu público interno, como campanhas, bonificações, prêmios,

viagens e promoções, afinal, funcionário motivado dá resultado, e ele precisa estar satisfeito com o seu ambiente de trabalho. A empresa precisa reconhecer o trabalho dos seus colaboradores e estabelecer relacionamentos, portanto, é preciso ter uma visão voltada para as pessoas.

A comunicação empresarial não pode ser considerada apenas uma definição de dicionário. Ou seja, simplesmente como um conjunto de métodos e técnicas de comunicação dentro da empresa dirigida ao público interno (funcionários). (NASSAR, 2004, p. 18).

Portanto, é possível notar que a comunicação interna é extremamente necessária, e as organizações precisam se preocupar e priorizar isso. Na prática esse processo se divide em setores e é possível entender a função de todos que fazem parte do setor nessa estrutura.

A comunicação organizacional, na nossa percepção, pode ser considerada em três dimensões, humana, instrumental, e estratégica. Este olhar se aplica tanto no nível acadêmico como nas práticas cotidianas e das organizações. (KUNSCH, 2006, p. 175).

Nessa percepção, acreditamos que a dimensão humana é a mais complexa de todas, porque é formada por pessoas; que vivem vidas diferentes, com educações e muitas vezes culturas diferentes, e fazer todas elas, pensar e agir da melhor forma para a empresa é sem dúvida uma tarefa que exige muito engajamento e dedicação. Sendo assim, a maneira com a qual as empresas lidam com a dimensão humana é que faz as dimensões instrumental e estratégica funcionarem corretamente.

Com o estudo dos canais e dos casos podemos entender melhor como as empresas lidam com essas diversidades para alcançar os seus objetivos.

2 Canais de comunicação interna e cases

A comunicação interna é dividida em canais, e tal divisão é definida a partir da escolha do veículo que é usado pela equipe de comunicação para chegar até o seu público-alvo.

Para estruturar os canais de comunicação interna de uma empresa, Tavares (2010) aponta possíveis meios voltados para esse público: (1) *House Organ*; (2) Rádio interna; (3) Circular; (4) Relatório; (5) Mural; (6) Intranet; (6) Entrevista; (7) Congresso; (8) Encontro de vendas; (9) Evento cultural, esportivo e social; (10) Palestra; (11) Reunião; (12) Workshop; (13)

Caixa postal/mala direta; (14) E-mail; (15) Carta e cartão; (16) Presidente ou diretor interativo; (17) Café da manhã; (18) Telefone amigo; (19) Avaliações internas e pesquisas.

Portanto, a comunicação interna é a comunicação existente entre a empresa e o público interno, e deve usar das ferramentas citadas (e outras) para fazer esse mecanismo funcionar, enfatizando também que ela é: comunicação entre departamento, órgãos, unidades etc. Comunicação entre lideranças, e entre lideranças e colaboradores.

Sendo a comunicação a base de qualquer processo administrativo, é imprescindível trabalhá-la de forma planejada. Quando isso ocorre, ela tem a fantástica capacidade de resultar em vários fatores positivos para a organização, como, por exemplo: motivar e integrar o público interno. (TAVARES, 2010, p. 46).

Procurando sempre essa motivação e bem-estar no relacionamento entre empresa e colaborador, damos sequência estudando alguns cases que são considerados bons exemplos a serem seguidos.

2.1 Case Tetra Pak – *Call to action*

O case *Call to Action* (Chamado para a ação) da empresa Tetra Pak, foi desenvolvido em 2012 e apresentado pela Diretora de comunicação Elisa Prado. Neste artigo o case será fragmentado, a fim de explorar melhor certos pontos e visões da marca.

Na Tetra Pak, priorizamos a comunicação constante e com transparência, e acreditamos no valor desse trabalho como ferramenta estratégica no relacionamento com nossos públicos. (PRADO, 2014, p. 163).

Um posicionamento claro perante seu público interno facilita e aproxima os relacionamentos, portanto, é essencial a empresa entender o quanto isso é importante. A Tetra Pak cita claramente em seu case essa constatação.

A chave para o sucesso de uma organização é a confiança e o respeito mútuo entre líderes e liderados, e a base é uma comunicação de liderança ativa. A comunicação que parte da liderança é fundamental para que se obtenha êxito, principalmente combinado com a escolha do canal adequado, de que e como transmitir a mensagem. Ao observarmos os problemas organizacionais de muitas empresas, podemos verificar que, de algum modo, existe alguma ineficácia na comunicação de suas lideranças. (PRADO, 2014, p. 163).

Muitas empresas observam seus líderes e descobrem erros de comunicação inimagináveis, neste case a empresa explica como foi identificado e as melhorias internas.

Recentemente, implantamos na Tetra Pak o programa *Call to Action*. O próprio nome em inglês traduz o objetivo da iniciativa, que se trata de um chamado para a ação. Trata-se do encontro presencial de um ou mais líderes com determinada área da empresa. Além da apresentação de um cenário, de um problema ou de um desafio, o objetivo do evento é envolver todos os colaboradores do grupo, mesmo que eles não tenham relação direta com o assunto em questão. As cinco experiências realizadas em 2012 mostraram que as pessoas são receptivas aos desafios propostos e dedicam tempo e esforços para sugerir soluções. Mais de 3 mil pessoas acompanharam os encontros e, de forma geral, gostaram de participar, opinar e de serem ouvidas, mesmo que não fossem as maiores conhecedoras dos assuntos. Em algumas oportunidades, ideias simples e eficientes surgiram imediatamente após a apresentação. Em outras, projetos completos foram desenvolvidos e sugeridos aos líderes, propondo novos caminhos para o caso. (PRADO, 2014, p. 164).

Marchiori (2006) enfatiza que, se a organização é uma instituição social, constituída de pessoas e definida pelos seus papéis e relacionamentos, é fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano. Desse modo, quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento.

Assim, novamente, as vantagens brotam nos dois extremos. Os funcionários podem se expor, ao compartilhar suas experiências, e trabalhar mais satisfeitos, com a consciência de que estão, de alguma forma, agregando valor ao negócio e que sua organização se importa com o que eles pensam. O líder por outro lado, conhece melhor sua equipe, pode explorar melhor o capital humano, implantar boas ideias de quem realmente conhece o trabalho, além de contar com uma equipe mais motivada e disposta. (PRADO, 2014, p. 164).

Ana Luisa Castro de Almeida (2006) Professora de graduação e pós-graduação do Mestrado em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, professora convidada da Fundação Dom Cabral e Diretora Acadêmica do *Reputation Institute Brasil*, chama a atenção ao fato de que a relação entre quem é a organização e a percepção de seus grupos de relacionamento pode significar uma construção de sentido em que os resultados dos olhares internos e externos sejam coerentes e consistentes com sua cultura, valores, ações e premissas organizacionais. “Reforçamos, dessa forma, a teoria de que o que toca e move as pessoas é o poder de serem reconhecidas, ouvidas e de participar, não somente de seguir regras”. (PRADO, 2014, p. 164).

Othon de Villefort Maia (2013), jornalista e gerente de comunicação e relações, defende que a força de um sistema de comunicação interna reside no *face a face*, no trabalho de fornecer as informações para o time de gestores e prepará-los para o diálogo interno. Somente assim é possível customizar a comunicação, entender todos os detalhes e garantir a integração eficiente, compartilhando e resolvendo dúvidas e questões.

Todo cuidado nesse contato direto é importante para reforçar que cada colaborador é único e especial em suas virtudes, e que a empresa investe tempo para receber suas sugestões, analisá-las e, se viáveis, pô-las em prática, para que juntos todos possam crescer. (PRADO, 2014, p. 166).

Nesse mesmo sentido, Marchiori (2010) argumenta que os líderes devem assumir a postura do diálogo e não única e exclusivamente a de influenciar pessoas. Devem, sim, olhar para a liderança transformacional, mas também observar que ela somente será realidade a partir do momento em que possa estabelecer discursos com as pessoas com as quais se relaciona. “Em outras palavras, a comunicação deve ser delineada para se obter o comprometimento dos indivíduos, criando ou fortalecendo, a confiança entre líderes e liderados”. (PRADO, 2014, p. 166).

Marchiori (2005) sustenta ainda que a busca da valorização da comunicação interna deve ser entendida como estratégia básica dos empresários que desejam a efetividade de sua organização. Chega a ser irônico pensar que neste novo mundo, altamente tecnológico, com tantas transformações, o sucesso de um empreendimento continua a estar centrado nas pessoas e que somente elas dão sentido a esse processo. Portanto, as pessoas e os relacionamentos são essenciais e indispensáveis, mesmo com toda a tecnologia que envolve o mundo nos dias atuais.

2.2 Case Grupo Fiat Chrysler América Latina - Comunicação Face a Face

O case Comunicação *Face a Face* foi desenvolvido por Othon de Villefort Maia, à época, em 2013, Gestor de comunicação interna da Fiat. Retratando a comunicação interna dentro da citada empresa automobilística, este case também está aqui fragmentado, a fim de explorar melhor certos pontos e visões da empresa.

O público interno da Fiat Chrysler América Latina é composto aproximadamente por 19 mil profissionais e mais de 45 mil familiares. Trata-se de uma população diversa em perfil, idade, escolaridade, tipo de atividade, com diferentes anseios,

necessidades, dúvidas e questões. (MAIA, 2013, p. 41).

De acordo com Marchiori (2005), é preciso ter em mente que são as pessoas que tornam um processo viável por meio da comunicação entre os diferentes indivíduos e níveis, pela expressão, diálogo, informação, compartilhamento de expectativas, ou em função de seus relacionamentos. Portanto, a empresa e todos os processos realizados nela são feitos por pessoas, e isso sempre deve ser levado em consideração.

A comunicação interna [da Fiat] organiza sua atuação em três pilares, trabalhados de forma sinérgica e complementar:

- O Pilar informação: Abrange a difusão de mensagens e a gestão de veículos internos. São nove meios: As revistas Expresso Fiat e Fiat em Família, os informativos Fala Fiat e Fiat News, Interativa Fiat (Intranet), o *e-news* Notícia do Dia, Torpedo Fiat (SMS corporativo) Quadro de avisos e a Fiat Tv;
 - O pilar clima/motivação: Engloba os diversos eventos, campanhas, promoções realizadas ao longo do ano;
 - O pilar diálogo: É composto pelas ações de comunicação *face a face*, abrangendo as diferentes oportunidades de instrumentalização, capacitação e sensibilização das lideranças para a execução da comunicação direta.
- O trabalho no pilar Diálogo é composto por três frentes de ação: (1) Instrumentalização: Fornecer aos líderes ferramentas de comunicação *face a face* segmentada de acordo com os macroperfis de público: áreas administrativas e produção. Capacitação: preparação das lideranças para a comunicação *face a face*. (3) Sensibilização: promover o aprendizado pelo modelo de liderança. (MAIA, 2013, p. 42).

A empresa percebe que ouvir e falar com o seu funcionário de maneira clara e objetiva de torna tudo mais fácil e das relações se tornam conseqüentemente melhores, o líder é essa ponte, esse canal humano em nome da empresa. Segundo Sidinéia Gomes Freitas (2014), doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP), o líder deve ser capaz de motivar e despertar o potencial individual dos liderados, não havendo nem controle nem supervisão rigorosa no ambiente de trabalho. O perfil de cada liderado deve ser considerado.

O que foi percebido é que um líder pode estar instrumentalizado, mas se não estiver capacitado (de forma técnica e comportamental) não realiza o dialogo de forma eficiente. Ele pode ainda estar instrumentalizado e capacitado, porém, se não estiver sensibilizado, não coloca a comunicação como prioridade frente suas outras atividades e, mais uma vez, o dialogo não se concretiza de forma eficaz. As ações que compõem o pilar Diálogo são: (1) Encontro institucional: Reunião de balanço do ano e apresentação de estratégias para o futuro; (2) Encontro de Líderes: Reunião bimestral de alinhamento das ações com as lideranças e

antecipação de informações; (3) Canal aberto: Encontro interno das diretorias para balanço; (4) Papo livre: Encontro de tema livre que incentiva a integração, novas ideias e sugestões; (5) Em primeira mão: Informativo via e-mail para antecipar aos líderes das ações; (6) Reunião de bom dia: Encontros diários realizados antes de todos os turnos da produção para repasse de informações; (7) Roteiro de Líderes: Roteiro redigido pela comunicação interna para repasse de temas diversos, entre lideranças e produção; (8) Contexto: Texto destinado aos líderes com informações sobre diversos temas ligados a empresa; (9) Comunicação encadeada: Rodadas de diálogos entre as lideranças e os operadores em pequenos grupos. (MAIA, 2013, p. 43).

Segundo Prado (2008), o novo líder não é aquele que manda no time. É aquele que o forma, lidera, faz parte dele, motivando, envolvendo e mobilizando as pessoas. Seus liderados não são executores de ordens, são participantes dos desafios, das soluções, das decisões, das ações e das conquistas. Sendo assim ele é o juiz do jogo, e diz quem está dentro ou fora da partida, aplica as faltas e os cartões, sem ele a empresa não segue em frente.

As ferramentas e instâncias de comunicação *Face a Face* têm características próprias para atender a cada público e a necessidades de comunicação específicas. Elas são gerenciadas por meio da metodologia Radar, também utilizada com diferentes características para a Gestão de veículos internos. O Radar Diálogo evidencia a diversidade das iniciativas, assim como sua complementaridade e a complexidade do sistema. As ações são diferenciadas por três atributos: (1) Reflexividade: Indica o espectro de abertura para a discussão e troca entre as partes. (2) Proximidade hierárquica: É um indicativo importante para mostrar que o diálogo acontece em todos os níveis hierárquicos. (3) Sistemática: Indica a periodicidade com quem cada tipo de comunicação é realizada. (MAIA, 2013, p. 44).

Conforme situa Marchiori (2005), é preciso saber como as organizações utilizam a informação para construir significados, criar conhecimentos e tomar decisões. Assim, é necessário evidenciar não somente mecanismos, mas processos efetivos a fim de que a área de comunicação possa conhecer e envolver os colaboradores da organização buscando entendimento, consciência, compreensão, respeito, enfim, participação e comprometimento. Somente desta forma a comunicação torna-se eficaz nas empresas. Sendo assim, a empresa que reconhece que a comunicação vai além das palavras e sim a forma como ela é usada, consegue um alinhamento e produção efetiva por parte dos seus colaboradores.

A organização é feita de pessoas e se comunica através delas. Cabe à comunicação provocar os líderes a assumir esse papel e manter ativo este espaço de diálogo, tornando-o cada vez mais denso, reflexivo e profundo. (MAIA, 2013, p. 45).

Saber separar, entender o papel de cada um no processo, ter ferramentas e principalmente saber aplicá-las de forma correta é o diferencial competitivo de uma empresa para

conseguir se manter no mercado. Prado (2008) conclui de uma forma clássica um pensamento sobre a comunicação: bem usada, é uma aliada; utilizada de maneira inadequada, uma adversária.

3 Avaliando as empresas e seus setores

Para todos os setores das empresas é preciso uma avaliação para saber como anda seu desempenho, o que é preciso melhorar e mudar. No caso da comunicação interna, existe um órgão que auxilia as empresas nesse processo, é a pesquisa *Great Place To Work* (GPTW), que avalia o ambiente de trabalho e as atividades voltadas para preparação e retenção dos melhores profissionais. O resultado calculado pelo GPTW é gerado, entre outros dados, pelas notas atribuídas pelos próprios funcionários às instituições para as quais trabalham. Os funcionários avaliam o ambiente organizacional e expressam sua satisfação ou insatisfação com a empresa.

O trabalho da pesquisa GPTW começou nos anos 1980 nos Estados Unidos, com Robert Levering, um jornalista que cobria assuntos ligados ao trabalho e especialmente a conflitos trabalhistas. Para José Tovoli Jr. (PRADO, 2008), presidente do conselho e fundador do GPTW Brasil, as empresas do ranking produzem melhores resultados e têm um desempenho superior a outras do mercado, levando à conclusão de que o ambiente organizacional pode explicar de 20% a 30% do desempenho dos negócios e que as ações do líder representam de 50% a 70% de como os empregados percebem o ambiente organizacional. Ou seja, o que mantém essas empresas no ranking é o desempenho dos seus líderes.

Atualmente, além das listas, o GPTW também oferece serviços de consultoria e treinamento. Participam anualmente, mais de 6.200 empresas, representando mais de 12 milhões de funcionários. As listas são publicadas ou distribuídas nos principais meios de comunicação em todo o mundo para uma população de mais de 25 milhões de leitores. A pesquisa é considerada uma das mais importantes do mercado em comunicação interna, ela dá diretrizes e meios de como ir e por onde ir para as organizações. Portanto, o que queremos destacar aqui é a pesquisa GPTW como importante ferramenta que contribui para com a comunicação interna. Mensurar, estudar e principalmente participar do GPTW ajuda a empresa

a se desenvolver e alcançar seus objetivos como corporação, como já foi citado, começa no interno para depois ir para o externo.

Na entrevista a seguir, vamos entender um pouco mais como funciona esse processo e como a avaliação opera dentro das empresas.

3.1. Entrevista Diego Ferreira

Encerramos a exposição de dados que compõem nosso *corpus* de análise trazendo contribuições de Diego Ferreira, concedidas também em entrevista em profundidade. Formado em Design – programação visual pela Universidade de Franca – UNIFRAN (SP), e pós-graduado em gestão de projetos pelo Centro Universitário Municipal de Franca – UNIFACEF (SP), o Coordenador de Comunicação Interna do Magazine Luiza Diego Ferreira concedeu uma entrevista onde relata como funciona a comunicação interna na empresa, e os prêmios recebidos em 2016 da *Great Place To Work* (GPTW).

O Magazine Luiza conta com 20 mil colaboradores, três escritórios: São Paulo (SP), Franca (SP) e João Pessoa (BA), um laboratório de inovação (Luizalabs) em São Paulo, oito centros de distribuição (CD's), e mais de 800 lojas espalhadas pelo Brasil.

Segundo Ferreira, a forma como se dá à comunicação interna no Magazine Luiza é o “olho no olho” e a transparência, visando à aproximação das pessoas. Portanto, o objetivo é manter a cultura do “Jeito de ser Luiza”. Duas das maiores dificuldades são justamente essas, de fazer da comunicação tanto esse aproximador das pessoas quanto um meio de tornar transparente a estratégia da empresa. Quando o cliente entra em uma loja do Magazine Luiza na região Sul ou Nordeste do Brasil, ele tem que se sentir entrando na mesma empresa, e quem faz isso acontecer é a comunicação.

Portanto, toda organização deve desenvolver um espírito crítico e uma ação efetiva junto aos seus funcionários, para que estes possam representá-la da melhor forma possível, uma vez que a organização é desenvolvida e estimulada pelas pessoas. Nesse sentido, a empresa é tratada como arranjos que podem encorajar o desenvolvimento de culturas, somente por meio da comunicação. (MARCHIORI, 2006, p.79).

Entrando nos processos, Ferreira explica o papel do líder na comunicação. “*O papel do líder é imprescindível, e extremamente importante. Nós tentamos fazer uma comunicação que*

consiga atingir a 100% dos colaboradores, e a liderança tem que ser um espelho do que a gente fala. Então isso é uma questão de cultura, o líder tem que ser um comunicador muito forte, ele precisa se comunicar bem, e saber utilizar os canais de comunicação e as ferramentas da melhor maneira possível para conseguir alcançar o resultado que a empresa espera”.

Não existe fórmula ou fábrica de líderes, mas certamente a preparação e treinamento dos que apresentam potencial para a tarefa beneficiam qualquer grupo ou sociedade e, dependendo da situação, a liderança poderá ser orientada para a tarefa, para as pessoas, ou para ambos os casos. Poderá ter necessidade de ser carismática, diretiva, emergente, formal, moral e tantos outros tipos que o homem venha a criar, mas sempre dependerá do poder, da competência comunicacional e dos limites que lhes serão impostos em âmbito social ou organizacional. (FREITAS, 2014, p. 96).

Ferreira explica que a estratégia de comunicação é formulada de acordo com o projeto vigente. O Magazine Luiza é uma empresa de varejo, então o *core business*⁴ da empresa é vendas. Uma vez que a empresa está passando por uma revolução digital, que exige uma mudança de cultura e de pensamento das pessoas, a comunicação tem o papel de transmitir a estratégia de vendas e a nova filosofia da empresa, que é ser uma empresa digital com pontos físicos e calor humano. *“Esse é o nosso discurso. Portanto, a comunicação e a estratégia andam sempre juntas”*, declara Ferreira.

Para Marchiori (2001), a ação estratégica da comunicação modifica comportamentos, tanto da organização como de seus públicos e, conseqüentemente, forma sua cultura. Portanto, os profissionais da área devem passar a atuar na construção de narrativas que são traduzidas nas experiências, gerando a cultura e a identidade da organização.

“No Magazine [Luiza] nos consideramos a comunicação um pilar, junto com os outros, como: a paixão por vender, a ética, o olho no olho. São valores que compactuam em viver em sociedade, em fazer o bem, em fazer dar certo para o todo, e não para um só. Então os valores que estão dentro desses preceitos são os valores da empresa, e a comunicação é um valor, a gente não coloca um valor embaixo da comunicação porque acreditamos que ele seja o próprio valor em si”, destaca Ferreira.

⁴ Entende-se por *core business* a parte central, a essência ou o coração do negócio. MOYÉS FILHO, Jamil. **Planejamento e gestão estratégica em organização de saúde**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

A comunicação é uma habilidade humana que, ao contrário das habilidades conceituais e técnicas, ocupa uma importância similar nos níveis de alta direção, gerenciais e operacionais. Isso significa que todos os integrantes das organizações, em sua ação cotidiana, são protagonistas da expressividade da filosofia organizacional. (NASSAR, 2006, p. 246).

O Magazine Luiza possui três principais ferramentas de comunicação interna: (1) O Portal Luiza, que é considerado uma ferramenta essencial. Nela é realizada a comunicação institucional, comercial, e processos internos. No portal, o colaborador encontra todas as informações pertinentes, como: solicitar ou cancelar benefícios, verificar holerite, férias, campanhas, ofertas, eventos, resultado de vendas, e etc; (2) A TV Luiza, que é um programa transmitido para 100% das unidades da empresa, ao vivo, e via satélite, tem uma programação de 30 minutos semanais, todas as quintas-feiras no mesmo horário. Todos os colaboradores precisam assistir, é uma questão de Código de Conduta da empresa. O conteúdo é bem diversificado, igual ao portal, com entretenimento, comercial/vendas, e institucional; (3) A Rádio Luiza, que também está presente em todas as unidades, com uma programação de até 24 horas, e atualizações musicais, institucional e comercial diárias. Possui uma programação específica e segmentada por região e por campanha, sendo possível segmentar em nível de filial, cidade e estado. Apesar de ser um canal de comunicação interna ela também atinge o público externo, mas o seu foco é o colaborador.

O desenvolvimento e o sucesso da empresa passam pela criação e operacionalização de uma comunicação com os empregados, vistos agora como protagonistas principais de relacionamentos excelentes com os mais diversos públicos, entre eles o consumidor e inclusive os companheiros de trabalho. (NASSAR, 2005, p. 26).

Continuando, Ferreira destaca que *“o ano de 2016 foi um ano de muito reconhecimento para a comunicação interna [do Magazine Luiza], pois a pesquisa do GPTW consagrou a empresa com alguns prêmios, como: a 1ª Em falar com os colaboradores, a 2ª Melhor no varejo brasileiro, a 6ª Melhor empresa para se trabalhar no Brasil, e a 9ª Melhor para se trabalhar na América Latina. É muito importante esse reconhecimento, porque a empresa é muito grande, então é difícil você manter todos na mesma página com aquela garra e determinação para fazer o que precisa ser feito, e esses prêmios vieram para mostrar que estamos fazendo um*

trabalho excelente. A frase que usamos para divulgar as premiações foi: ‘Traduziram em prêmios aquilo que sentimos no ar’. Na verdade os prêmios são uma tradução daquilo que os colaboradores já sentem”, relata Ferreira.

Um exemplo altamente divulgado, originado nos Estados Unidos, há mais de vinte anos, é a *Great Place to Work*. Entre os aspectos que definem o conceito dos melhores locais para se trabalhar, temos a confiança entre gerentes e funcionários. É preciso haver ambientes que privilegiem a confiança nas pessoas, com quem trabalhamos; é preciso que tenhamos orgulho do que fazemos e gostemos das pessoas com as quais trabalhamos. Salientamos que os melhores locais para trabalhar são medidos pela qualidade de três relacionamentos interconectados: (1) funcionários e líderes, (2) funcionários e seus empregos/empresa; e (3) funcionários e outros funcionários. Fatores que, se observarmos, parecem simples de serem gerenciados e posso afirmar – não são. (MARCHIORI, 2014, p.109).

Para o Magazine Luiza o colaborador é a peça mais importante da mecânica inteira. *“Procuramos ter cuidado com as pessoas, se vamos lançar uma nova campanha, uma promoção para o cliente, o colaborador é o primeiro a saber, ele não fica sabendo na rua, ele fica sabendo primeiro pela empresa. Isso traz segurança, ele sabe que a empresa é sincera, existe transparência, e a partir do momento que a empresa é sincera com o colaborador ele também pode ser com a gente. Por isso ganhamos como a primeira em falar, a gente sabe que se fala tem alguém escutando, e eles também sabem que se falam a gente também escuta”,* expõe Ferreira.

A comunicação deve possuir potencial para construir, pois, caso contrário, é um monólogo. É preciso criar ambientes organizacionais onde as pessoas valorizem as relações trabalhando em equipe, compartilhando informações, abrindo caminhos, e alargando fronteiras, explica Marchiori (2006).

Para contextualizar melhor ainda o cenário da comunicação interna do Magazine Luiza é possível falar das campanhas de incentivo. Todos da empresa trabalham para que os colaboradores se sintam motivados e seguros, e quase sempre isso é feito por meio dessas campanhas. *“Todos são importantes no processo, por isso, tentamos definir nossas campanhas e ações com todos”,* enfatiza Ferreira. Existe um comitê, do qual participam representantes de lojas, do Sul, do Nordeste, do Sudeste, dos CD’s e dos escritórios. Todos opinam, criticam,

ajudam, são semeadores, criam, são donos. Portanto, cada um possui o seu papel no processo e isso ajuda na familiarização dos demais, e tudo transita de forma natural dentro da empresa: *“a sensação de pertencer é algum muito importante para nós”*, revela Ferreira. Um exemplo de campanha de incentivo foi a da Copa do Mundo de 2014. *“Estávamos vivendo um mar de protesto em todo o país, todos os dias, e conseqüentemente isso gera uma insegurança em todos. Pensando nisso criamos a campanha: ‘Vamos fazer valer!’. A Copa iria acontecer de qualquer forma, então, porque não fazer valer a pena? Essa campanha foi mais filosófica, buscamos aumentar o ânimo das pessoas, trazê-las para dentro da experiência. A proposta era todos estarem felizes nas lojas e receber bem as pessoas, com bom humor e alegria. Decoramos as lojas de verde e amarelo, sorteamos ingressos para os funcionários irem assistir aos jogos, pedimos que colocassem vídeos das lojas nas redes sociais, refizemos os crachás da empresa inteira com tons de verde e amarelo, compramos camisetas, dedos de espuma, chapéus e buzinas. O feedback foi muito positivo, todos adoraram, repetimos a ideia nas Olimpíadas em 2016, e sem dúvida deu muito certo, ambas alcançaram seus objetivos”*, relata Ferreira.

A comunicação institucional é o conjunto de ações que visa divulgar informações aos públicos de interesse sobre os objetivos, as práticas, as políticas e as ações institucionais da organização. Seu objetivo principal é construir, manter ou melhorar a imagem da empresa no mercado perante esses públicos. (TAVARES, 2010, p. 47).

“No futuro acredito que a comunicação vai crescer muito. Cada vez mais as empresas vão entender a necessidade de ter uma área de comunicação e o quão importante ela é. Porém, é preciso entender que a área de comunicação não existe sozinha. Sem uma cultura, sem uma filosofia da empresa, não é possível transmitir nada de concreto e coeso. É preciso apostar em um formato, um jeito de conduzir as coisas. Daqui alguns anos a comunicação estará cada vez mais conectada com a alta liderança, ajudando a liderança a se manter mais presente e próxima. Sendo assim, cada vez mais as empresas vão entender o quão estratégico é ter uma área de comunicação interna estruturada, eficiente, e integrada”, conclui Ferreira.

3.2. Entrevista Marlene Regina Marchiori

Apresentados os cases de nosso interesse, damos continuidade, dentro de nossa proposta metodológica, apresentando dados das entrevistas em profundidade com profissionais experientes na área em estudo.

Em entrevista, Marlene Marchiori relata todos os pontos importantes sobre comunicação interna atualmente e elucida a sua importância para as empresas. Estas dependem da comunicação interna para qualquer outra dimensão de relacionamento, portanto, ela se faz essencial. Basicamente uma empresa não consegue se firmar se não tiver uma comunicação interna estruturada, afirma.

Segundo Margarida Maria Krohling Kunsch (2006), Professora na Universidade de São Paulo (USP), diretora da Escola de Comunicações e Artes (ECA/USP) e presidente da Federação Brasileira das Associações Acadêmicas e Científicas de Comunicação (Socicom), a comunicação, em primeiro lugar, tem que ser entendida como parte inerente à natureza das organizações. Estas são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidade e de transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam. A organização é um fenômeno comunicacional contínuo.

Muitas empresas vêm adquirindo uma maior consciência sobre a necessidade de se trabalhar a comunicação com os funcionários, mas ao mesmo tempo essa maior consciência precisa de outros fluxos. É além de manter o público informado; é especificamente desenvolver relacionamentos e tratar das questões construindo os processos de forma mais coletiva, ou seja, dialogando mais, para um resultado muito mais amplo e enriquecedor, destaca Marchiori.

A comunicação é um processo dinâmico e contínuo. É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. A comunicação humana não começa e nem termina. As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização. A vida da organização proporciona um sistema de mensagens rico e variado. (KREPS, 1995, p.28, tradução: KUNSCH, 2006, p. 177).

Em síntese, Marchiori enquadra teoricamente cinco possíveis pilares para as organizações dentro da comunicação interna:

- Papel do gestor: líderes envolvidos com as suas equipes;
- Papel do colaborador: é preciso que as pessoas compreendam o quão fundamental e necessária é a atitude e o comprometimento delas para o desenvolvimento das organizações;
- Hábito de ouvir: ouvir mais as pessoas, o que elas pensam e com se sentem;
- Criar relacionamentos: desenvolver relacionamentos efetivos na organização, de fato entender as pessoas e saber lidar com as diversidades e diferenças de cada uma delas;
- Comunicação colaborativa: diferente de uma comunicação que demande comportamento sobre as pessoas, uma comunicação colaborativa significa ir além do consenso, porque no coletivo é possível criar algo totalmente diferente.

Entendemos que uma organização comunica-se de forma perfeita quando seus funcionários se comunicam de maneira contínua e informal entre os diversos níveis organizacionais e contam a mesma história da empresa para seus diferentes públicos. Criar um ambiente organizacional onde esta afirmativa seja realidade já é por si só fator de sucesso. (MARCHIORI, 2006, p. 212).

Ao falar de canais Marchiori explica que os canais internos são consequência, o correto é olhar primeiramente para as relações que nós desenvolvemos para depois criarmos esses processos, e assim fundamentar isso num plano de trabalho. Portanto, primeiro é o preciso criar relações, e depois usar os canais para nos aproximar dos colaboradores, é preciso familiarizar o colaborador e fazê-lo compreender o seu papel dentro da empresa. Entre todos os canais, Marchiori defende sua tese de que o líder é um canal: é uma forma única que as empresas

têm de se comunicar diretamente com seus colaboradores. Afinal, como sintetiza Freud (1975), o líder é uma referência daquilo que os seus seguidores desejam se tornar.

Desse modo, uma possível estratégia para as empresas conquistarem colaboradores, motivados e engajados poderia ser a conscientização dos gestores sobre o valor deles enquanto líderes que transformam, e fazer os funcionários acreditarem que são parte do processo, dando a sensação de familiaridade, no sentido de se identificar com sua equipe, seu chefe e com o que a empresa espera dele, enfatiza Marchiori.

Segundo Freitas (2014) a identificação funciona como comprometimento, mas não se mantém isoladamente, pois depende do magnetismo do líder que a detém. Opinião que ratifica as afirmações de Marchiori concernentes à importância do líder enquanto canal.

Portanto, quanto mais às pessoas se sentirem habilitadas e crentes em suas competências e naquilo que elas podem fazer, melhor será a organização. O funcionário precisa se enxergar como alguém de valor no processo, isso sim faz toda a diferença nas relações, é a famosa estratégia como prática comunicacional (ECPC).

A estratégia como prática social surgiu com a perspectiva de ampliar o horizonte de análise dos fenômenos organizacionais à medida que se tornava possível visualizá-los como resultantes de conjuntos de práticas vivenciadas por seus sujeitos, vinculando estes a contextos por eles construídos no cotidiano. (LIMA; DIAS; MARCHIORI, 2016, p. 1).

Na sua visão de profissional de comunicação, a formação acadêmica não determina se você tem capacidade ou não para trabalhar com comunicação interna, mas sim, sua competência para o desenvolvimento da atividade, e ter criatividade para executar o trabalho. Então, jornalistas, relações públicas, publicitários, administradores, todos podem trabalhar com comunicação interna, desde que saibam o que estão fazendo, e principalmente como construir relações, e como habilitam as pessoas a construírem relacionamentos, ou seja, relações interpessoais. Portanto, o ideal é olhar para o segmento como campo de comunicação e construir relacionamentos.

O papel do comunicador dentro do paradigma da comunicação empresarial estratégica tem sido “desinstitucionalizado” e não mais centrado nas mãos dos técnicos tradicionais

em comunicação, sejam jornalistas, publicitários ou relações-públicas. (BERNARDES; NASSAR, 1998, p. 31).

No futuro a comunicação interna será provedora de conteúdo que mude o grau de conhecimento das pessoas, mas ainda é preciso amadurecer, e continuar a construção da identidade organizacional. Em estágios, ainda estamos na infância da comunicação, finaliza Marchiori.

4 Considerações finais

Iniciamos nossas considerações finais respondendo a principal pergunta desse artigo: quais as estratégias de comunicação interna que se mostram imprescindíveis para um relacionamento bem sucedido entre os diversos públicos da organização?

Com o estudo bibliográfico, as entrevistas, e os cases é possível identificar as principais estratégias adotadas pelas empresas, quais sejam: integração, planejamento, comprometimento, olho no olho, motivação, relacionamentos e participação das lideranças no processo de comunicação junto aos colaboradores. A liderança é considerada por todos como o espelho da empresa, e executa um papel insubstituível no processo de comunicação, portanto, o líder precisa estar alinhado com a filosofia e cultura da empresa e saber passar a mensagem de forma correta. Ele é um canal e deve ser utilizado da melhor forma possível.

No case da empresa *Fiat Chrysler* América Latina, é possível concluir que o líder e as ferramentas utilizadas na comunicação *Face a Face* (que é baseada em uma metodologia interna chamada de radar) dividem-se em: reflexividade; proximidade hierárquica; e sistematicidade. Ainda, fundamentam-se nos pilares de: informação; clima/motivação; e diálogo. Todo esse panorama fornece aos líderes formas de criar relacionamentos com seus colaboradores e constituem as principais estratégias de comunicação interna da empresa. Portanto, o alinhamento das ideias e a busca pela melhor forma de executá-las são os principais objetivos do case apresentado, e valorizar a diversidade dos seus colaboradores faz com que a empresa consiga alcançar os seus resultados.

No case da Tetra Pak – *Call to action* – é possível concluir que o funcionário é a principal e fundamental ferramenta na estrutura empresarial, e o cenário ideal é saber trabalhar com o funcionário ao seu favor. Portanto, criar relacionamentos estruturados, reconhecer o papel do colaborador e criar diálogos produtivos entre líderes e liderados faz com o que processo de comunicação interna seja mais simples e eficaz.

O objetivo geral de nosso estudo era identificar as possibilidades de estratégias de comunicação interna para uma organização chegar a um sucesso interno/colaboradores motivados. Nesse sentido, identificamos, transversalmente, em todos os cases e discursos de entrevistados, que a principal forma de chegar a esse resultado é falar, comunicar-se com o seu colaborador, escutar e ser escutado, usar o olho no olho, o *face a face*, e nunca deixar que essa conversa se torne um monólogo. É importante que haja interação e que de uma forma consensual a empresa e o funcionário busquem um caminho ideal para ambos.

Marchiori, em sua entrevista, deixa claro o quão fundamental é o setor de comunicação interna dentro das empresas e como todos precisam dessa ferramenta/pilar para que tudo dê certo. O líder é a chave que abre essa porta, assim como a cultura e os funcionários. Já para o Magazine Luiza, a comunicação interna é pilar e o líder tem a função de disseminar, ser o portador das notícias, ajudar a empresa na comunicação com os liderados, apresentar os resultados, motivar a equipe e dar as diretrizes e próximos passos, e para isso ele utiliza as ferramentas de comunicação para alinhar as estratégias, filosofia, cultura e o *core business* da empresa.

Por fim, nosso objetivo específico era estudar cada uma das estratégias e dos canais utilizados por essas empresas para que o colaborador se fidelize a ela e dê o retorno que a empresa espera e precisa para se manter em crescimento. Com o estudo bibliográfico empreendido, é possível afirmar que colaborador precisa ser motivado, sentir-se parte daquilo, e saber que pode confiar na empresa, assim o retorno com o seu trabalho será consequência, pois ele estará engajado e feliz em seu emprego. Sendo assim, saber trabalhar as diferenças e diversidades de cada um é a chave para que tudo funcione. As empresas precisam ter objetivos traçados e utilizar de todas as ferramentas e canais para que isso chegue até o colaborador de uma forma que o integre e não o distancie, ele precisa sentir que faz parte da empresa, e que principalmente não é mais um número.

Portanto é possível concluir que os canais utilizados pelas empresas são os meios de disseminar a informação desejada para os colaboradores, motivando e informando; e depende do planejamento de comunicação quais os canais e a forma como esses canais serão utilizados. As estratégias e canais mais eficazes para a fidelização interna e sucesso externo, enfim, foram mencionados ao longo de todo o nosso texto. Ficando inviável repeti-los novamente, sublinhamos sintetizando que conseguimos enxergar que esses canais e estratégias modificam-se de cenário interno para cenário interno, mas que, independentemente da empresa, todos têm o mesmo direcionamento: as pessoas. Concluímos então que o líder e os liderados são as principais ferramentas de comunicação das empresas, ou seja, as pessoas são tudo que as empresas precisam para fazer o negócio dar certo. Portanto, o primeiro passo é identificar a importância das pessoas no processo de comunicação interna, e o segundo passo é estabelecer relacionamentos e planejar a comunicação de forma eficaz.

Referências

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. **A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos”**. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, Editora Difusão, 2006.

FREITAS, Sidinéia Gomes. **Lideranças e poder: Um enfoque comunicacional**. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Liderança e comunicação interna**. São Caetano do Sul, Ed.1 Editora, Difusão 2014.

FREUD, Sigmund. **Moisés e o monoteísmo**. Obras completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Editora Imago, 1975. V.23.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas”**. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, Editora Difusão, 2006.

LIMA, Carlos Eduardo de; Romagnolo, DIAS, Dayane Freire; MARCHIORI, Marlene. Artigo - **A Estratégia Como Prática Comunicacional: Reflexões sobre as Interações em um Movimento Social**, 2016, Belo Horizonte. IX Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD.

MAIA, Othon de Villefort. **Comunicação Face a Face**. In: NASSAR, Paulo. (Org.). **Comunicação interna – A força das empresas**. São Paulo, Volume 7, Editorial Aberje, 2013.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura organizacional: Conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados**. São Paulo: USP, 2001. Tese (Doutorado em ciências da comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

_____. **Cultura e comunicação interna**. In: NASSAR, Paulo. (Org.). **Comunicação interna – A força das empresas**. São Paulo, Volume 2, Editorial Aberje, 2005.

_____. **Cultura e Comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional**. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do sul, Editora Difusão, 2006.

_____. **Comunicação interna – um fator estratégico no sucesso dos negócios**. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do sul, Editora Difusão, 2006.

_____. **Comunicação interna: Um fator estratégico no sucesso dos negócios**. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Lideranças e comunicação interna**. Rio de Janeiro, Editora Difusão, 2014.

_____. Artigo - **Os desafios da comunicação interna nas organizações**. Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, 2010.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7ª Edição. Editora Atlas, São Paulo, 2007.

NASSAR, Paulo; BERNARDES, Roberto Carlos. **Ajuste de foco**. Revista Brasileira de comunicação empresarial. São Paulo: ABERJE, ano VII, número 27, 2º trimestre de 1998, p.28-31.

_____ e FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Editora Brasiliense, coleção primeiros passos, 2004.

_____. **Comunicação estratégica, um conceito em evolução**. In: NASSAR, Paulo. (Org.). **Comunicação interna – A força das empresas**. São Paulo, Volume 2, Editorial Aberje, 2005.

_____. **A comunicação como valor estratégico**. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, Editora Difusão, 2006.

PRADO, Elisa. **A importância da liderança nos processos de comunicação interna**. In: NASSAR, Paulo. (Org.). **Comunicação interna – A força das empresas**. São Paulo, Volume 4, Editorial Aberje, 2008.

_____. **Tetra Pak: Comunicação e liderança**. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Lideranças e comunicação interna**. Rio de Janeiro, Editora Difusão, 2014

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação – integrando teoria e prática**. 3ª Edição. Editora Atlas, 2010.