



## A Comunicação Interna na Comunicação Organizacional<sup>1</sup>

Gutenberg de Lima MARQUES<sup>2</sup>

Janaína de Holanda Costa CALAZANS<sup>3</sup>

Universidade Católica de Pernambuco, Recife, PE

### RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo fazer uma reflexão teórica sobre a importância da Comunicação Interna no ambiente corporativo. Trazendo seus conceitos e ferramentas, o artigo pretende mostrar como a Comunicação Interna pode ser uma estratégia fundamental para alcançar o engajamento dos funcionários. O trabalho destaca os marcos históricos da comunicação organizacional, além de discutir as nomenclaturas utilizadas para definir a atividade de comunicação interna, também chamada de marketing interno, Endomarketing e ainda Endobranding.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação Interna; Comunicação Empresarial; Comunicação Organizacional; Endobranding; Endomarketing.

### INTRODUÇÃO

Durante décadas passadas, o foco das empresas, estava em seus produtos e serviços enquanto seus funcionários eram apenas meros operários. Entretanto, com o passar dos anos, os trabalhadores começaram a se impor enquanto ser humano e parte do processo produtivo e estratégico do trabalho.

Em meio a esse cenário, surge um novo conceito de gerir os recursos humanos. Chiavenato (2005) já comenta sobre uma grande mudança na gestão de pessoas, em especial no que compete aos conceitos.

Com esse novo contexto, o foco passa a ser o cliente, o marketing necessita de mais esforço para trabalhar com o ele. E não somente o consumidor do produto/serviço, mas o funcionário também, visto que, como defendido por Kotler (2010), a felicidade dos colaboradores tem influência direta na sua produtividade.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste realizado de 15 a 17 de maio de 2014.

<sup>2</sup> Estudante de Graduação 8º semestre do Curso de Publicidade e Propaganda da UNICAP, e-mail: [gutenberglm@outlook.com](mailto:gutenberglm@outlook.com).

<sup>3</sup> Orientadora do trabalho. Doutora em Comunicação Social, e-mail: [janaina.calazans@gmail.com](mailto:janaina.calazans@gmail.com)



É necessária a correta administração do recurso humano a fim de que ele se realize, visto que, como dito por Drucker (2008, p.34):

A empresa (...) possui um único recurso verdadeiro: as pessoas (...) Fazer com que o trabalhador se realize implica considerar o ser humano um organismo possuidor de propriedades, habilitações e limitações fisiológicas e psicológicas que lhe são peculiares. Implica considerar os recursos humanos como pessoas e não como coisas, e como pessoas que (...) têm personalidade, cidadania e controle sobre se, quanto e quão bem trabalha, exigindo assim responsabilidade, motivação, participação, satisfação, incentivos e recompensas, liderança, posição e função.

E como ferramenta de grande valor estratégico para alcançar esse público interno, surge o endomarketing que, segundo Brum (2010), tem como objetivo levar ao colaborador, a educação, atenção e carinho que lhe são necessários. Dessa maneira, ele fica mais preparado e informado, tornando-se mais feliz, conseqüentemente mais produtivo e criando assim um ambiente mais positivo dentro das empresas.

Assim como, a comunicação interna é, segundo Menan (2010), “uma série de ferramentas utilizadas para promover interação e a troca de informações entre a empresa e seus colaboradores”, humanizando as relações trabalhistas.

Por se tratar de uma estratégia moderna, o Endomarketing ainda não está bem difundido entre os gestores das empresas. E ainda assim, quando há o conhecimento, não há grande engajamento e/ou uso adequado de todas as potencialidades que a ferramenta pode oferecer.

Dessa maneira, a comunicação fica limitada. Como por exemplo, ao implantar um sistema de comunicação interna, algumas corporações criam um mural ou um informativo, e acreditam que estes, sozinhos, já são o meio de alcançar o público interno, mas dessa forma a empresa pode estar confundindo “informação” com “comunicação” (ABRACOM, 2012).

Além disso, como afirma Menan (2010), “As pessoas não devem ser encaradas pelos seus gestores como simples extensões das máquinas (...) o ser humano produz mais quando motivado por uma causa, quando estimulado”.

Assim, é necessário entender até onde o Endomarketing contribui para o engajamento dos colaboradores e no alinhamento das estratégias corporativas, através dos meios e esforços de comunicação.

## Algumas Palavras Sobre Comunicação Empresarial

A Comunicação Interna é um dos quatro pilares da Comunicação Empresarial, mas afinal o que é Comunicação Empresarial, ou também conhecida como Comunicação Corporativa ou Organizacional?

Para Tavares (2004, p. 8), a Comunicação Empresarial é a “comunicação existente entre a organização e os seus públicos de interesse”, e abrange as formas de comunicação interna, comunicação institucional e comunicação de marketing, esta última também chamada de comunicação mercadológica. Com isso, vemos o todo da comunicação dentro de uma empresa. Embora, como também destacado por Tavares, em virtude de um descrédito e uma cultura de comunicação inexistente, ainda há no Brasil muitos problemas administrativos em virtude da ineficiência da comunicação.

Kunsch (2003, pág. 150) também traz as três áreas citadas por Tavares (2004), entendida por ela como uma filosofia de comunicação integrada, onde a:

Junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional.

Podemos melhor compreender e visualizar os detalhes desse mix através do seguinte fluxograma:



Figura 1: Composto de Comunicação. Fonte: KUNSCH 2003, p. 151



Enquanto Pimenta (2010, p. 125) caracteriza a Comunicação Empresarial como “a somatória de todas as atividades de comunicação da empresa”, ou seja, um mix entre as áreas de relações públicas, jornalismo e publicidade.

Um conceito sob a perspectiva da comunicação é dado por Bueno (2009, p. 3), que conceitua a Comunicação Empresarial como o:

Conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse.

Vemos através desses conceitos, uma concordância no que hoje temos como Comunicação Empresarial, em seu sentido amplo na totalidade da comunicação social, além do uso do marketing.

Hoje, no século XXI, é muito improvável uma empresa obter sucesso e se manter perene no mercado sem investir em comunicação. Nesse trabalho, destacamos a Comunicação Interna.

### **Comunicação Interna: conceito**

O estudo sobre o conceito de Comunicação Interna começa com um questionamento, visto que, ao tratar do tema, podemos encontrar duas nomenclaturas muito utilizadas e distintas, sendo elas: Comunicação Interna e Endomarketing, para definir tal atividade. Antes das duas nomenclaturas usuais, vale citar mais dois termos semelhantes, mas não tão difundidas.

Primeiro, um termo utilizado por Kloter (2012, p. 20), o Marketing Interno, ele o define como “contratar, treinar e motivar funcionários capazes, que queiram atender bem o cliente” e ainda destaca que todos os níveis nas organizações devem estar alinhados, através do Marketing Interno, aos princípios do marketing da empresa, de maneira que o marketing dentro seja tão importante quanto o de fora, ou até mais importante. As ações de “contratar” e “treinar” cabem à área de Recursos Humanos (RH) das empresas, no entanto, no verbo “motivar” a área de comunicação tem grande contribuição.

Quanto à segunda nomenclatura, mais recente, o Endobranding. Keller (2006, p. 85) destaca a importância no sentido de “assegurar que os membros da organização alinhem-se adequadamente com a marca e o que ela representa”, vemos aí a preocupação com a identidade das empresas, sua marca, em relação ao público interno.



Vamos então aos termos mais comuns: Primeiro, a Comunicação Interna. Brum (2010, p. 41) defende que a Comunicação Interna “é a linha mestra que gerencia a entrada e saída de informação”. Deixando claro que a base desse conceito é tornar comuns as ações da empresa, seus objetivos, estratégias e resultados.

No mesmo foco, para a ABERJE (2013) é este o desafio e o chamado da Comunicação Interna: o tornar comum a todos, desde o chão de fábrica à alta gerência.

Ainda nesse pensamento, Costa (2012, p. 66) conceitua que a Comunicação Interna:

É o sistema integrado de canais internos de comunicação da empresa, suas iniciativas de relacionamento com empregados, suas campanhas internas de publicidade e propaganda, estruturas de mídia e, substancialmente, suas práticas e políticas de comunicação direta.

A palavra integração é o destaque nesse conceito, em outras palavras, integrar os funcionários de tudo dentro da empresa.

De modo mais detalhado no que compete às pessoas envolvidas, Tavares (2010, p.15) traz o conceito de que Comunicação Interna “é a comunicação existente entre a empresa e o público interno (funcionários da empresa)”. Abrangendo toda a comunicação entre departamentos e unidades, entre as pessoas que compõe esses departamentos e unidades, entre as chefias, e entre a liderança e as pessoas.

Um conceito de três décadas atrás, produzido pela empresa Rhodia, ainda é bem pertinente, e evidenciado por Kunsch (1985 apud Rhodia, 2003, p.154) e diz que “a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis.”

Em sequência, passamos para mais uma nomenclatura usual, o Endomarketing. Brum (2010, pag.9) cita a fala do então presidente das Lojas Renner S.A, José Galló para criar uma definição:

O endomarketing trata-se de uma rede de canais estruturados de comunicação, com o objetivo de que líderes e liderados possam se comunicar de forma eficiente e compartilhar um ambiente saudável, que proporcione realização e felicidade aos profissionais.

A autora também trás o seguinte conceito (2010, p. 199)

Endomarketing é tudo aquilo que estimula positivamente os sentidos dos funcionários e permite que a empresa estabeleça com eles relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo, produtivos.

Ainda para a autora, convém citar que observando o significado morfológico, a palavra de origem grega, “endo”, significa “ação interior” ou ainda “movimento para dentro”, logo Endomarketing pode ser definido como o marketing para dentro (BRUM, 2010), ou seja, “são ações que a empresa deve utilizar adequadamente para ‘vender’ sua imagem aos funcionários e seus familiares” (BRUM, 1995)



Já Pimenta (2010, p. 157), diz que o Endomarketing são as ações de marketing focadas no público interno, destacando a importância deles no processo produtivo, além de sua valorização enquanto ser humano com suas potencialidades e dificuldades.

Para Costa (2012, p. 53), Endomarketing pode ser conceituado como:

Um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionando ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo.

Tavares (2004 apud Bekin, 2010, p. 18) traz o conceito de Bekin, de maneira mais ampla, “são ações de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas (...), observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental”.

Com isso, podemos perceber que as quatro nomenclaturas vistas tratam de uma mesma atividade, mas sob óticas, detalhes, visões diferentes, seja pensando através do marketing, da comunicação ou do *branding*. Ambas conceituam a relação da empresa com seus funcionários no que compete a comunicação vertical e horizontal, usando ferramentas e estratégias publicitárias e de marketing.

Por preferência, usaremos o termo Comunicação Interna no decorrer deste trabalho.

## **Um pouco da história da Comunicação Organizacional no mundo e no Brasil**

Até pouco tempo atrás, por volta dos anos 70, (TAVARES, 2010) a comunicação corporativa ainda não existia em sua forma consolidada como hoje, visto que até então as empresas não dispunham de um departamento específico para esse fim. Além da ideia, ainda muito encontrada, que a comunicação é uma despesa e não um investimento.

Não existe um marco mundial propriamente dito para o surgimento da técnica da comunicação empresarial, conseqüentemente interna, porém, indícios de estudos de Philip Kloter, datados da década de 70, apontam que os empresários no mundo inteiro sempre fizeram determinadas ações para seu público interno, mas como um “benefício” especial. No entanto, com a chegada dos programas de qualidade nas indústrias, os empresários se viram com a necessidade de engajar seus funcionários a aderir e colocar em prática esses programas. Em especial para programas como 5S, ISO, em virtude dos operários darem mais valor a quanto, financeiramente, ganhariam a mais, fez-se



necessário o uso de técnicas e táticas que motivassem os empregados para tais programas (COSTA, 2012).

Podemos dizer também, que a comunicação corporativa ganhou forças no Brasil a partir da década de 90, com a globalização e o crescimento da concorrência nacional e internacional, (ABRACOM, 2012), com esse cenário, a difusão dos valores, crenças e estratégias das empresas em seu próprio público interno se fez necessária, em virtude dos colaboradores serem responsáveis e formadores de opinião junto ao público externo.

No século XXI, manter o colaborador informado sobre as atitudes, ações e posturas da organização é mais que uma vontade individual ou modismo, é um compromisso da empresa para com seu capital humano. (ABRACOM, 2012, pág. 8)

Um marco brasileiro para o início da comunicação empresarial aconteceu em 1967, com a fundação da Aberje, na época “Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresas”, hoje denominada “Associação Brasileira de Comunicação Empresarial”. Essa instituição é considerada até hoje, no Brasil, a mais importante na área. Podemos lembrar que na mesma época da fundação da entidade, surgem também os primeiros cursos de Comunicação no Brasil, com isso é possível entender o porquê de até então não haver um número considerável de profissionais de comunicação nas empresas (BUENO, 2009).

Outro marco da Comunicação Empresarial Brasileira, muito discutido e comemorado pelo mercado e pela mídia na época, é a elaboração e implantação da Política de Comunicação Social (PCS) da empresa Rhodia, a sua “portas abertas”. Política essa sob os cuidados do jornalista Walter Nori, com a gestão do Edson Vaz Musa, presidente da empresa. Uma curiosidade foi a participação da imprensa no início dos projetos do PCS, em especial a revista *Veja*, que publicou uma matéria sobre o PCS, antes mesmo de ser implantado na empresa. A partir, daí houve uma repercussão positiva e, assim, mais adesão dentro da própria Rhodia e entre seus executivos. O próprio Walter Nori, em parceria com a jornalista Célia Valente, escreveu um livro para relatar essa experiência que aconteceu entre 1982 e 1988. É interessante citar que essa política deu total abertura com a imprensa, e assim permitindo que profissionais da área conhecessem em detalhes o PCS. Um destaque deve ser dado à opinião de Nemércio Nogueira, consultor paulista, que declarou que era necessário voltar-se para dentro da empresa e dar mais atenção ao público e cultura interna, afinal, de que adiantaria todos os esforços externos com a imprensa enquanto seus funcionários, parentes e vizinhos



estão insatisfeitos? Sem a atenção ao público interno toda a imagem criada externamente com a imprensa seria perdida e desacreditada. (VALENTE; NORI, 1990)

No que compete ao endomarketing, conforme Brum nos lembra, o termo “foi registrado no Brasil em 1996 pelo consultor de empresas Saul Faingaus Bekin” (2010, p. 21)

## **Ferramentas**

Assim como na publicidade, na comunicação interna existem diversas formas de ferramentas e canais. O diferencial aqui é o fator humano, dentro da própria empresa, que permite a comunicação interpessoal, aqui denominada comunicação face a face. Vale lembrar que a adequação é fundamental, pensar estrategicamente qual canal utilizar para determinada mensagem, destinada a determinado público. Só assim podemos buscar a comunicação ideal e minimizar os riscos de ruídos. Brum (2012, p. 31) já nos chama atenção para a “importância da adequação”, as peças de uma campanha criativa de nada cumprirá seus objetivos sem estar de acordo com o público interno e a cultura local da empresa.

Organizaremos as ferramentas em três categorias, assim divididas: impressos, eletrônicos e face a face. Vamos a um detalhamento maior dos mais conhecidos e citados por Brum (2010), Costa (2012) e a ABRACOM (2010):

## **Impressos**

Os canais impressão são fundamentais para se alcançar o público que não tem acesso aos computadores. Além de permitir a veiculação de diversos temas de maneira mais detalhada e abrangente. É importante lembrar que a fim de dar credibilidade ao canal, se faz necessário uma periodicidade regular. (ABRACOM, 2010).

A princípio, podemos citar os **comunicados**, que tem basicamente a função informativa e não tem periodicidade e assunto específico, geralmente são postos nos famosos “Quadro de Avisos”. (ABRACOM, 2010)

Há também o **mural**, muitas vezes encorpado como o “Quadro de aviso”, aqui se difere por conter mensagens de cunho mais jornalísticas e editoriais. É importante que esteja instalado em localizações estratégicas na empresa, em virtude de sua leitura coletiva. Com relação ao seu conteúdo, podemos destacar que:





Deve ser instalado em pontos estratégicos da organização, pois são mídia de leitura coletiva. Deve conter textos curtos e abordagens sobre temas pontuais e de interesse direto da empresa e seus colaboradores: negócios, recursos humanos, segurança, saúde, meio ambiente, responsabilidade social, lazer e cultura etc. (ABRACOM, 2010, p. 27)

Outro canal editorial é a **revista**. Numa evolução do conhecido “jornalzinho”, a revista interna deve se destacar pelo seu planejamento editorial e gráfico. Os fatores decisivos para a revista, segundo Brum (2010, p. 179), são a “qualidade, criatividade e identidade”. No que se refere ao conteúdo do veículo, é importante destacar o funcionário da empresa, através de personagens que sirvam como exemplo aos demais, por seus feitos profissionais e também pessoais. Além de eventos, programas relacionados à área de RH, dicas de desenvolvimento profissional e pessoal, informações estratégicas e sobre a cultura e gestão da empresa. (BRUM, 2010)

## **Eletrônicos**

Uma rede interna, conhecida como **intranet** são estruturas que funcionam como ferramentas de trabalho e espaço para comunicação. Ela permite a veiculação de anúncios, banners, notícias, galeria de imagens, avisos, etc. Por se tratar de uma mídia digital dinâmica, deve-se ter o devido esforço a fim de garantir a atratividade. (COSTA, 2012).

Outra ferramenta muito utilizada é o **e-mail**, no entanto devido ao grande volume de e-mails recebidos que as pessoas recebem externa e internamente na empresa, é importante que existam estratégias com o objetivo de atrair a atenção do usuário para a leitura da mensagem virtual. (BRUM, 2010)

Uma nova ferramenta eletrônica que tem sido muito utilizada é a **TV Corporativa**, e é defendida pela ABRACOM:

O uso de vídeos, textos e imagens em movimento na Comunicação Interna contribui para disseminar informações de modo atrativo e diferenciado. Esse tipo de mídia possibilita a troca de conhecimentos, dá voz aos colaboradores das mais diversas funções, dissemina processos e facilita treinamentos. (ABRACOM, 2010, p. 25)

A **tela de descanso** dos computadores também tem sido utilizada para a veiculação de imagens de campanhas internas. (BRUM, 2010)



## Face a Face

No que compete ao canal face a face vemos a mais importante ferramenta de comunicação para com o público interno, como dito por Brum (2010, p. 127), “as pessoas continuam querendo ouvir pessoas, ser atendidas por pessoas, conviver e tocar em pessoas”. Com isso podemos destacar a função do **líder**, que deve ser visto como “primeiro e principal caminho para o conteúdo da comunicação interna” (BRUM, 2010, p. 212). De maneira que as lideranças devidamente treinadas, preparadas e munidas das informações oriundas da área de comunicação, possam repassar diretamente aos funcionários.

Vemos igualmente a importância das **reuniões**, Luchi (2014, p. 22) chama a atenção para as funções da reunião, primeiro no sentido do “pertencimento” que o indivíduo terá em sua equipe, além do “compartilhamento” de ideias e conhecimentos, cada um terá a oportunidade de compreender sua “contribuição” no processo em que está trabalhando e também de gerar “compromisso” nos objetivos assumidos na reunião.

## Objetivos e Impactos

Para Brum (2010, p. 21), o objetivo da comunicação interna é “criar uma consciência empresarial (visão, princípios, procedimentos, etc.), dentro de um clima organizacional positivo”.

Além disso, a autora sintetiza o objetivo da comunicação interna com uma expressão chave: “visão compartilhada” (2012, p. 223).

A ABRACOM, Associação Brasileira das Agências de Comunicação, em seu terceiro Caderno de Comunicação Organizacional, defende a Comunicação Interna no sentido de que:

Uma Comunicação Interna eficiente gera percepções positivas para a marca corporativa, para a empresa, seus produtos e serviços. Essas percepções não se restringem aos funcionários, mas se estendem a toda sua rede de relações internas e externas, contribuindo para a formação da reputação empresarial e o reconhecimento público. Afinal, ela potencializa o fluxo de informações, integra públicos, contribui na formação de equipes de alta performance e reforça a imagem corporativa da empresa. (ABRACOM, 2008)

É importante destacar o uso do termo “públicos internos”, que se justifica pela pluralidade dos vários funcionários, da mesma forma que no marketing muito se estuda sobre a segmentação dos públicos e, conseqüentemente, sua segmentação de conteúdos e canais, assim também deve ser pensado para os funcionários de uma empresa. Por



exemplo, numa indústria, um determinado canal e conteúdo de comunicação podem ser entendidos pelos executivos de uma empresa, no entanto a mesma peça pode sofrer ruído ao ser vista por um operário de base. (BUENO, 2009).

Vemos uma nova cultura organizacional, onde ao funcionário é dada mais atenção, portanto, podemos dizer que fazer Comunicação Interna é, segundo Brum (2010, p. 21), “oferecer ao colaborador educação, atenção e carinho, tornando-o bem preparado e mais bem informado, a fim de que se torne uma pessoa criativa e feliz”. Essa finalidade dialoga com Kloter (2010, p. 88), que afirma que “a felicidade dos empregados tem significativo impacto sobre sua produtividade”.

Como dito por Brum (2010, p. 103), a comunicação interna é útil para levar aos funcionários uma “informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada”, somente assim eles poderão estar motivados.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Percebemos assim a Comunicação Interna como um fator de grande importância para alcançar os objetivos das empresas, favorecendo o entendimento e engajamento dos funcionários através dos diversos meios de comunicação. Dessa forma, as pessoas podem se dedicar mais as suas atividades e, conseqüentemente, trazer mais lucratividade para a empresa, além de despertar no funcionário o sentimento de pertença, e assim ele também se sentirá no dever de melhorar seu próprio ambiente de trabalho.

Para a Comunicação Interna deve ser dada a competência e credibilidade devida, a fim de com os investimentos certos, favoreça um clima organizacional adequado e potencialize a Comunicação Organizacional.

## **REFERÊNCIAS**

ABRACOM. **3º Caderno de Comunicação Organizacional: Como entender a Comunicação Interna**. São Paulo: Abracom. 2008.

\_\_\_\_\_. **4º Caderno de Comunicação Organizacional: Por que investir em Comunicação Interna**. São Paulo: Abracom. 2012.



BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: Estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade**. 2º ed. Porto Alegre: Abrp-rs/sc. 10995

\_\_\_\_\_. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. 3º ed. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

\_\_\_\_\_. **Sorria, você trabalha aqui!: 500 insights para endomarketing**. 1º ed. São Paulo, Integrare Editora. 2012.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: políticas e estratégias**. 1º ed. São Paulo: Saraiva. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2º ed. ver e atual. Rio de Janeiro: Campus Elsevier. 2005

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. 1º ed. Porto Alegre: Dublinense, 2012.

DRUCKER, Peter. **Introdução à Administração**. São Paulo: Cengage Learning. 2008.

KELLER, Kevin Lane. **Gestão Estratégica de marcas**. 1º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2006.

KLOTTER, Philip. **Administração de marketing**. 14º ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

\_\_\_\_\_, **Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no Ser Humano**. 1º ed. São Paulo: Elsevier, 2010.

KRUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4º ed. São Paulo: Summus, 2003.

LUCCHI, Melissa. **Comunicação Interna**. Ebook. São Paulo: Comunique-se Educação. 2014.



MENAN, Marcela Grubisich. **A importância da Comunicação Interna nas organizações.** 11p. Artigo (Graduação em Administração) – Faculdade INESUL, Londrina. 2010.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para administradores.** 7º ed. Campinas: Editora Alínea. 2010.

TAVARES, Maurício. **Comunicação Empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática.** 3º ed. São Paulo: Atlas. 2010.

VALENTE, Celia; NORI, Walter. **Portas Abertas: A experiência da Rhodia: novos caminhos da comunicação social na empresa moderna.** 2º ed. São Paulo: Best Seller. 1990.