

ICT-UNESP

SJCAMPoS

# MESTRADO PROFISSIONAL

Ciência e Tecnologia Aplicada à Odontologia

## Comunicação Interna nas Empresas e Instituições

Comunicação interna nas empresas e instituições  
[livro eletrônico] / Célio dos Santos  
Silva...[et al.]. -- São José dos Campos, SP  
: Ed. dos Autores, 2024.  
PDF

Outros autores: Fernanda Calvo Costa, Maria  
Carolina Fernandes Barcellos, Priscila Rodrigues da  
Silva, Ana Paula Martins Gomes, João Maurício Ferraz  
da Silva, Eduardo Galera da Silva.

Bibliografia.

ISBN 978-65-01-12680-7

1. Comunicação 2. Comunicação interna  
3. Comunicação organizacional 4. Empresas -  
Administração 5. Mídia I. Silva, Célio dos Santos.  
II. Costa, Fernanda Calvo. III. Barcellos, Maria  
Carolina Fernandes. IV. Silva, Priscila Rodrigues da.  
V. Gomes, Ana Paula Martins. VI. Silva, João Maurício  
Ferraz da. VII. Silva, Eduardo Galera da.

24-223338

CDD-658.45

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Comunicação organizacional : Administração 658.45

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415



ICT-UNESP SJCAMPOS

## MESTRADO PROFISSIONAL

Ciência e Tecnologia Aplicada à Odontologia

### Alunos:

- Célio dos Santos Silva – e-mail: [celio.silva@unesp.br](mailto:celio.silva@unesp.br)
- Fernanda Calvo Costa – e-mail: [fernanda.calvo@unesp.br](mailto:fernanda.calvo@unesp.br)
- Maria Carolina Fernandes Barcellos – e-mail: [maria-carolina.barcellos@unesp.br](mailto:maria-carolina.barcellos@unesp.br)
- Priscila Rodrigues da Silva – e-mail: [priscila.rodrigues-silva@unesp.br](mailto:priscila.rodrigues-silva@unesp.br)

### Professores:

- Profa. Assoc. Ana Paula Martins Gomes – e-mail: [paula.gomes@unesp.br](mailto:paula.gomes@unesp.br)
- Prof. Dr. João Maurício Ferraz da Silva – e-mail: [joao.mauricio@unesp.br](mailto:joao.mauricio@unesp.br)
- Prof. Dr. Eduardo Galera da Silva – e-mail: [eduardo.g.silva@unesp.br](mailto:eduardo.g.silva@unesp.br)



# Introdução à Comunicação Interna

Desde os primórdios, a comunicação é estabelecida entre as pessoas a fim de melhorar os relacionamentos nas mais diversas áreas da vida. Com a evolução da tecnologia, muitos meios de comunicação foram criados para diminuir as distâncias demográficas e facilitar a troca de informações. Em um mundo cada vez mais conectado e dinâmico, a comunicação se tornou uma ferramenta essencial para o sucesso das empresas e instituições. A comunicação interna desempenha um papel crucial na construção de uma organização coesa, eficiente e bem-sucedida.

Dentre todas as formas de comunicação existentes hoje, algumas são meios “legais” e “oficiais” para que a troca de informações aconteça, principalmente dentro de empresas ou instituições.

A comunicação dentro de uma instituição é de suma importância para o bom funcionamento da estrutura como um todo. A falha nesse processo pode causar problemas nos mais diversos departamentos, porém, em contrapartida, quando novos processos e treinamentos são instituídos, essa ferramenta chamada comunicação agrega valor à instituição como um todo. A criação de processos e treinamentos dos funcionários se faz necessária afim de que eles compreendam a importância da comunicação interna, para que seu papel dentro da instituição seja cumprido com excelência.

A comunicação interna pode ser definida como um processo de troca de informações, ideias e conhecimentos dentro de uma organização, visando estabelecer um entendimento compartilhado e promover a cooperação entre os membros da equipe. A comunicação interna nas empresas e instituições é um tema relevante e atual, pois a maneira como as organizações se comunicam com seus colaboradores tem um impacto significativo em seu desempenho. Neste e-book será apresentada uma visão abrangente do papel e importância da comunicação interna, além de sua relevância para a cultura organizacional, engajamento dos colaboradores e gestão de mudanças.



# Objetivos do E-book

Explorar a importância da comunicação interna, fornecendo as melhores práticas de comunicação no ambiente empresarial ou institucional e oferecer uma visão abrangente sobre os diversos aspectos da comunicação empresarial e institucional.

O público-alvo deste e-book inclui:



**Gestores**



**Líderes**



**Colaboradores**

O conteúdo abordado inclui conceitos teóricos de comunicação empresarial e institucional, bem como práticas recomendadas para melhorar a comunicação interna.

## Benefícios Esperados

- Melhorar a comunicação interna das empresas e instituições
- Alcançar melhores resultados organizacionais

## Metodologia

- Abordagem informativa
- Guia para implementar estratégias de comunicação

## Resultados Almejados

- Fortalecer a organização através de uma comunicação eficaz
- Promover um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo

Prepare-se para mergulhar no mundo da comunicação empresarial e institucional, e descobrir como ela pode ser a chave para o sucesso da sua organização. **Boa leitura!**



# Importância da Comunicação Interna

O papel fundamental da comunicação é contribuir para o bom funcionamento e desempenho das equipes. A comunicação interna tem diversos objetivos importantes:

## Transmissão de Informações

Garantir que os colaboradores estejam atualizados sobre metas, objetivos, instruções e mudanças organizacionais.

## Fortalecimento da Cultura Organizacional

Alinhar os colaboradores aos princípios e missão da organização, reforçando os valores da empresa.

## Promoção da Integração

Criar um ambiente colaborativo e estimular a troca de ideias e conhecimento na equipe.

## Resultados Positivos

Aumentar a produtividade, a eficiência das operações e a satisfação dos colaboradores.

# Objetivos da Comunicação Interna

Promoção da Informação, garantindo colaboradores atualizados de:

Mudanças

Projetos

Processos internos

Alinhamento do colaborador com a Organização com relação à:

Valores

Metas

Estratégias

Facilitação da Transmissão de Informações:

- Transmitir informações relevantes de forma clara e compreensível
- Garantir que todos compreendam as expectativas e direcionamentos da empresa ou instituição

Melhoria da Integração:

- Estimular a comunicação entre diferentes áreas e níveis hierárquicos
- Promover um ambiente colaborativo e de trabalho em equipe

Diferentes Canais e Ferramentas, sendo a comunicação interna:

De forma clara

Transparente

Acessível

# Estratégias de Comunicação Interna

## Comunicação Descendente

Através de reuniões regulares, comunicados oficiais, e-mails e intranet, garantindo a transmissão eficaz de informações relevantes.

## Comunicação Ascendente

Ambiente de trabalho saudável e produtivo, permitindo que os colaboradores expressem suas opiniões, compartilhem ideias e ofereçam feedback à liderança.

## Comunicação Horizontal

Incentivo à troca de informações entre colaboradores de diferentes setores, resultando em melhoria na compreensão das operações e objetivos da organização.

## Comunicação Integrada

Utilização de diferentes canais e ferramentas, gerando consistência e alinhamento com a cultura organizacional, maximizando impacto da mensagem.

A segmentação da comunicação interna é importante para direcionar as informações para diferentes públicos, como colaboradores em diferentes níveis hierárquicos, departamentos e unidades ou locais geográficos. A [adaptação das informações](#) visa atender às necessidades e interesses específicos de cada grupo, garantindo a adequação e relevância da mensagem, engajando os colaboradores.

# Ferramentas de Comunicação Interna

A importância da comunicação interna é facilitar e otimizar a comunicação dentro de empresas e instituições. As principais ferramentas incluem:



## Intranet

Troca de informações, documentos e notícias internas de forma rápida e segura, permitindo acesso a documentos importantes e colaboração em projetos.



## E-mails Internos

Comunicação direta e individual com os colaboradores, permitindo troca de informações atualizadas e resolução eficaz de problemas.



## Quadros de Aviso

Espaços físicos para fixação de informações relevantes, visíveis e acessíveis a todos os colaboradores.



## Newsletters

Boletins informativos enviados periodicamente por e-mail, mantendo os funcionários atualizados sobre notícias, eventos e conquistas.

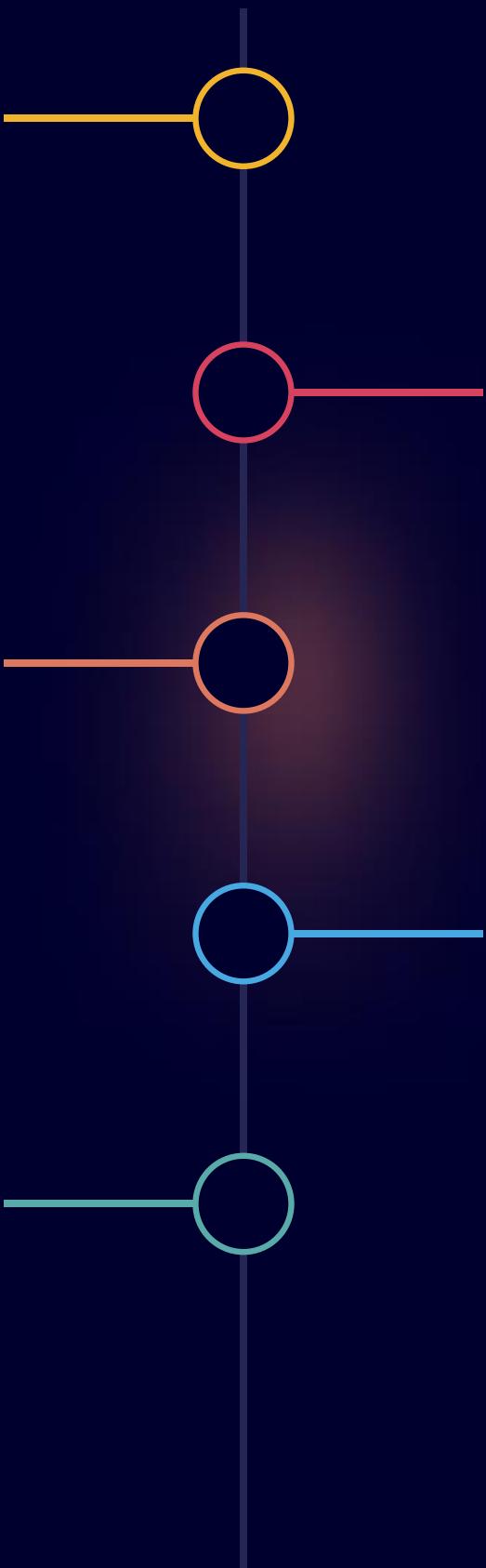
Outras ferramentas importantes incluem reuniões presenciais ou videoconferências, que promovem interação e troca de informações em tempo real, e redes sociais internas, que criam um espaço digital para compartilhamento de ideias, experiências e notícias.

A escolha das ferramentas deve ser fundamentada na necessidade e perfil da empresa ou instituição, considerando as vantagens específicas de cada uma. A implementação eficaz dessas ferramentas pode resultar em uma **melhoria significativa na comunicação e colaboração dentro da organização**, levando a uma maior eficiência e produtividade.

# Barreiras na Comunicação Interna

## Falta de Clareza na Mensagem

Causa ruídos e interpretações equivocadas.



## Hierarquia Organizacional

Filtragem ou distorção de informações ao passar por diferentes níveis hierárquicos.

## Resistência à Mudança

Relutância dos colaboradores em aceitar e adotar novas formas de comunicação.

## Falta de canais adequados

Dificuldade na assimilação e compreensão das mensagens pelos colaboradores.

## Sobrecarga de Informações

Dificuldade na assimilação e compreensão das mensagens pelos colaboradores.

Para superar essas barreiras, é essencial adotar estratégias eficazes:

- **Identificação das Barreiras:** Reconhecimento das barreiras existentes na comunicação interna.
- **Adoção de Estratégias Eficazes:** Implementação de ações para promover uma comunicação interna mais eficiente e efetiva.

# Boas práticas de Comunicação Interna

## Investimento em Canais de Comunicação

Intranet

E-mails

Murais

Reuniões

## Clareza e Relevância da Mensagem

- Garantir que a mensagem seja clara, objetiva e relevante
- Evitar informações desnecessárias ou ambíguas

## Treinamentos e Capacitações

- Fornecer treinamentos sobre comunicação efetiva
- Preparar os funcionários para se comunicarem de forma clara e assertiva

## Feedback Constante e Comunicação Transparente

Realizar pesquisas de clima organizacional

Conduzir reuniões de feedback individuais

Identificar pontos de melhoria na comunicação interna

Encorajar colaborador a expressar suas opiniões e ideias

## Comunicação Constante e Regular

- Utilizar newsletters, comunicados internos e atualizações periódicas
- Manter todos os colaboradores informados e alinhados com os objetivos da empresa

# Avaliação da Comunicação Interna

## Aspectos a Avaliar



Clareza e compreensão da mensagem pelos colaboradores

Atingir os objetivos da comunicação interna

Engajamento dos colaboradores com as informações recebidas

## Métodos de Avaliação

- Pesquisas de satisfação e feedback
- Análise do grau de participação dos colaboradores nas atividades propostas
- Monitoramento das redes e canais de comunicação interna
- Avaliações periódicas para identificar possíveis melhorias e ajustes necessários

## Objetivos da Avaliação

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="radio"/> Garantir transmissão eficiente e eficaz da mensagem | <input type="radio"/> Contribuir para o fortalecimento da cultura organizacional | <input type="radio"/> Alcançar os resultados desejados |
|---|--|--|

# Impacto da Comunicação Interna na Cultura Organizacional

A Comunicação Interna desempenha um papel fundamental na formação e fortalecimento da cultura organizacional. Ela promove a **disseminação dos valores, crenças e comportamentos** desejados pela empresa ou instituição, contribuindo para a criação de uma identidade comum entre os colaboradores.

## Promoção de Valores e Crenças

Disseminação dos valores, crenças e comportamentos desejados

Manutenção de um Bom Clima Organizacional

Criação de uma identidade comum entre os colaboradores

Favorecimento de relacionamentos interpessoais saudáveis

Compreensão e internalização da Missão, Visão e Objetivos

Adequada resolução de conflitos

## Transmissão de Expectativas e Direcionamentos

- Lideranças comunicam de forma clara as **expectativas e direcionamentos** aos colaboradores
- Fortalecimento da **cultura** organizacional
- Melhoria da eficiência operacional



**Uma comunicação interna eficaz contribui para a eficiência operacional da organização.**

# Comunicação Interna em Tempos de Crise

A Comunicação Interna desempenha um papel fundamental para garantir a **continuidade das operações** e **promover a estabilidade** dentro da organização durante períodos de crise. Durante crises como pandemias globais ou crises econômicas, é essencial que as empresas e instituições se comuniquem de maneira **clara e transparente** com seus colaboradores.

## Fornecimento de Informações Atualizadas



• Sobre a situação da crise

• Medidas de segurança e protocolos a serem seguidos

• Possíveis impactos nas operações e empregos

## Promoção do Bem-Estar dos Colaboradores

- Ações como programas de saúde mental e suporte emocional

## Disponibilidade e Transparência da Liderança

- Orientações claras da liderança
- Receptividade às preocupações e necessidades dos colaboradores

Os benefícios de uma comunicação interna efetiva em tempos de crise são **fortalecimento da confiança** e **engajamento dos colaboradores**, bem como garantia de **estabilidade e resiliência** da organização.

# Comunicação Interna e Engajamento dos Colaboradores

A Comunicação Interna desempenha um papel fundamental no engajamento dos colaboradores, fornecendo informações claras e relevantes sobre a organização e suas estratégias. Isso promove um senso de propósito compartilhado e estimula a participação ativa dos colaboradores nas decisões e processos organizacionais.

## Construção de Senso de Propósito Compartilhado

- Fornecimento de informações claras sobre a organização e suas estratégias
- Estímulo ao engajamento dos colaboradores

## Promoção da Transparência e Diálogo Aberto

- Estímulo à participação ativa dos colaboradores
- Envolvimento nas decisões e processos organizacionais

## Canais Eficientes de Comunicação Interna

- Manutenção dos colaboradores informados sobre metas, conquistas, desafios e oportunidades
- Troca de informações e feedback para motivar os colaboradores

Os benefícios da Comunicação Interna no Engajamento dos colaboradores incluem o fortalecimento do senso de pertencimento, facilitação da colaboração e disseminação do conhecimento, e impacto positivo no clima organizacional e produtividade.

# Comunicação Interna e Liderança

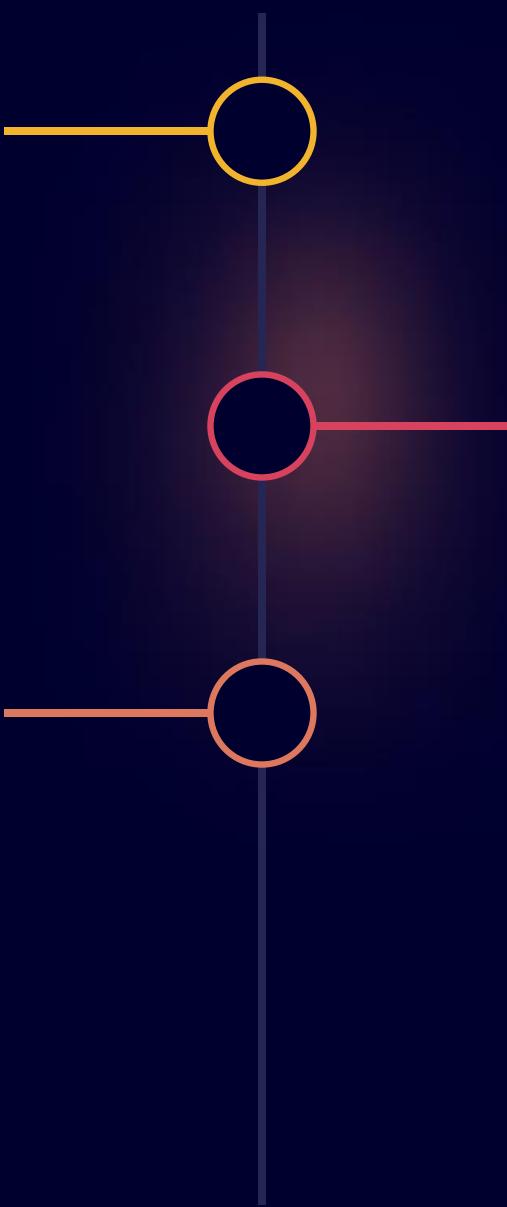
A Comunicação Interna desempenha um papel fundamental na liderança de uma empresa ou instituição. Os líderes utilizam estratégias eficazes de comunicação para transmitir suas visões, metas e valores aos colaboradores, estabelecendo uma relação de confiança e promovendo um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

## Transmissão de Visões, Metas e Valores

Utilização de estratégias eficazes de comunicação pelos líderes

## Clareza e Eficiência na Transmissão de Informações

Garantia de entendimento das expectativas e responsabilidades por parte dos colaboradores



## Estabelecimento de Relação de Confiança e Abertura

Promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo

## Motivação e Engajamento

A Comunicação Interna atua como ferramenta para motivar e engajar os colaboradores

## Trabalho em Equipe

A Comunicação Interna reforça a importância do trabalho em equipe

## Reconhecimento

A Comunicação Interna permite o reconhecimento do bom desempenho

# Comunicação Interna e Gestão de Mudanças

A Comunicação Interna desempenha um papel fundamental na gestão de mudanças dentro das empresas e instituições. Durante períodos de transformação, é essencial que a comunicação seja eficiente e estratégica para informar e engajar os colaboradores, diminuindo a resistência e aumentando a aceitação das mudanças.

## Informar e Engajar os Colaboradores

Necessidade de comunicação clara e transparente para diminuir a ansiedade e insegurança dos funcionários

## Gestão de Expectativas

Manter os colaboradores atualizados sobre as mudanças e seus impactos nas rotinas de trabalho

## Diferentes Ferramentas de Comunicação

Reuniões, e-mail, intranet, entre outras, para transmitir a mensagem de forma eficaz

## Envolvimento dos Líderes e Gestores

Papel fundamental na comunicação clara e inspiradora, transmitindo confiança e propósito das mudanças

## Espaços para Feedback e Discussões

Permitir que os colaboradores expressem opiniões e preocupações durante o processo de mudança

# Comunicação Interna e Alinhamento Estratégico

A Comunicação Interna desempenha um papel fundamental no alinhamento estratégico das empresas e instituições. Por meio dela, é possível transmitir de forma clara e consistente os objetivos, metas e valores da organização para todos os colaboradores, garantindo que todos estejam alinhados com a visão e direcionamento estratégico da empresa.



## Transmissão Clara e Consistente de Objetivos e Valores

Garantia de compreensão por todos os colaboradores

## Disseminação das Diretrizes Estratégicas

Todos compreendem e trabalham de acordo com as decisões da alta liderança

## Canal de Diálogo entre Diferentes Níveis Hierárquicos

Promove alinhamento e integração das equipes

## Benefícios do Alinhamento Estratégico pela Comunicação Interna:

### Fortalecimento da Cultura Organizacional

Todos compartilham a mesma visão e direcionamento

### Impulso nos Resultados

Colaboradores alinhados trabalham de forma mais eficiente e produtiva

# Comunicação Interna e Motivação

A Comunicação Interna desempenha um papel crucial na motivação dos colaboradores. Quando os funcionários são mantidos informados sobre os objetivos, estratégias e desempenho da empresa, eles se sentem mais conectados e envolvidos com o trabalho.

## ○ Transparência na Comunicação

Permite que os colaboradores entendam o propósito e impacto de suas tarefas e aumenta a motivação intrínseca

## ○ Proporcionar Reconhecimento e Feedback Adequado

Contribui para satisfação profissional e estimula o engajamento e a dedicação

## ○ Prevenir Frustração e Desmotivação

Falta de comunicação clara e consistente pode causar desmotivação nos colaboradores

## Estratégias para promover a motivação:

### Investimento em Ferramentas Eficientes

Facilitam o acesso às informações e promovem o engajamento

### Estabelecimento de Canais para Feedback e Reconhecimento

Permitir que os colaboradores expressem suas opiniões e recebam reconhecimento pelo trabalho realizado

### Promoção de uma Cultura de Transparência e Abertura

Encorajar a comunicação aberta e honesta, promovendo um ambiente de confiança e colaboração

# Técnicas e Processos para Melhorar a Comunicação Interna

A Comunicação Interna é o alicerce que sustenta a cultura organizacional. Ela engloba todos os processos de troca de informações dentro da empresa, desde a comunicação entre líderes e suas equipes até a disseminação de políticas e procedimentos. Uma comunicação interna eficaz promove a transparência, o engajamento e a colaboração entre os funcionários. Empresas que investem em uma comunicação clara e consistente conseguem alinhar seus objetivos estratégicos com as ações diárias de seus colaboradores, aumentando a produtividade e o bem-estar no ambiente de trabalho.

Em tempos de redes sociais e comunicação digital, saber gerenciar a imagem da empresa e se comunicar de maneira eficaz com o público-alvo é mais importante do que nunca.

## Canais Escritos de Comunicação Interna:

- **Cartas**
- **Folhetos**
- **Relatórios**
- **Manuais**
- **Cartazes**
- **Intranet**
- **E-mail**
- **Sites**
- **Internet**
- **Blogs**
- **Podcasts**
- **Bate-papo**
- **Mensagens instantâneas**
- **Quadros de avisos**



## Canais Orais de Comunicação Interna:



## Características da Teoria da Riqueza da Mídia:



### Riqueza de um Meio

Capacidade de um meio de comunicação em transmitir informações complexas.



### Equivocidade de uma Tarefa

Grau de ambiguidade e necessidade de clareza nas tarefas.

## Características dos Meios de Comunicação:

### Imediatidade do Feedback

Capacidade de receber respostas rápidas.

### Linguagem Natural

Linguagem comprehensível e natural.

### Uso de Pistas Verbais e Não Verbais

Inclusão de linguagem corporal e tonalidade.

### Foco Pessoal

Atenção personalizada durante a comunicação.

## Continuum de Riqueza:

### Meio Mais Rico

Comunicação face a face  
(permite comunicação de informações complexas com foco pessoal).

### Meios Intermediários

Videoconferências,  
telefones, mensagens instantâneas, e-mails.

### Meio Menos Rico

Documentos escritos,  
declarações, cartazes.

## Benefícios do Uso de Mídias Ricas na Comunicação Interna:

### Feedback e Diálogos Internos

Comunicação eficaz e simétrica que permite interação e retorno imediato.

### Uso de Pistas Verbais e Não Verbais

Maior clareza e compreensão através de linguagem corporal e entonação.

### Foco Pessoal

Atenção individualizada que facilita a transmissão de informações complexas.



## Considerações sobre a Escolha dos Canais



### Preferências dos Funcionários

Escolha do canal pode depender da tarefa específica.



### Tendências Tecnológicas

Importância de avaliar se a comunicação por computador atende às necessidades.



### Desenvolvimento Tecnológico

Impacto significativo nas regras da comunicação interna.

## Impacto das Mídias Sociais na Comunicação Interna

### Interatividade e Comunicação Bidirecional

Blogs e redes sociais permitem maior engajamento e interação entre os funcionários.

### Diálogo e Influência

As mídias sociais têm a capacidade de criar diálogos e influenciar os meios tradicionais de comunicação.

### Fomento de Habilidades de Escuta

Novos canais de mídia podem melhorar habilidades de escuta e comunicação face a face de alta qualidade.

# Referências Bibliográficas

- Alawaqleh QA. The Effect of Internal Control on Employee Performance of Small and Medium-Sized Enterprises in Jordan: The Role of Accounting Information System. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business [Internet]*. 2021 Mar 30;8(3):855–63. Available from: <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO3.0855>
- Ali BJ, Anwar G, Gardi B, Othman BJ, Aziz M, Ahmed SA, et al. Business communication strategies: Analysis of internal communication processes. *Journal of Humanities and Education Development*. 2021 Jun 3(3):16-38. Available from: <https://doi.org/10.22161/jhed.3.3.4>
- Argenti PA. Corporate communication as a discipline. *Management Communication Quarterly*. 1996 10(1):73-97.
- Argenti PA. *Corporate Communication*. 8a ed.: McGraw-Hill Education; 2023.
- Benedicto KF. Os impactos das falhas na comunicação interna nos processos do departamento financeiro da empresa Buntech, 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - Faculdade de Tecnologia de Indaiatuba "Dr. Archimedes Lammoglia", Indaiatuba, 2023.
- Botechia JS, Higashi R. A comunicação interna como ferramenta de planejamento estratégico: um estudo no Alto Tietê. *Refas [Internet]*. 2021;7(4):25-3. Disponível em: <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/490>.
- Carnevale JB, Hatak I. Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *J Bus Res*. May 2020;116:183-187. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Carvalho I, Ivanov S. ChatGPT for tourism: applications, benefits and risks. *Tourism Review*. 2024; 79(2):290-303.
- Carvalho CCC, Costa Junior AB. Estudo de caso de gestão estratégica das microempresas do setor de saúde, no município de Capanema-PA, pós-pandemia Covid-19, 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Graduação de Administração) – Campus Universitário de Capanema, Universidade Federal Rural da Amazônia, Capanema,
- da Costa, AKB, Toledo BS. Comunicação Interna: Uma Análise na Interação entre Funcionários e Organização em um Hospital em Governador Valadares-Mg. *Revista Científica Multidisciplinar*. 2024; 5(1):1-12.
- da Cruz AM, Silva GS. Fatores de Sucesso na Comunicação Interna das Organizações. *Adm Emp Rev*. 2020;4(18):312-321. Disponível em: <https://www.unicuritiba.edu.br>
- Defilippis E, Impink SM, Singell M, Polzer JT, Sadun R. Collaborating during coronavirus: the impact of Covid-19 on the nature of work. *Harvard business school working paper*. 2020.
- Fill C. *Marketing Communications*. 2nd ed. Hemel Hempstead: Prentice-Hall; 1999.
- FitzPatrick L. Trusting the communicators. *Profile*. 2004 Jul-Aug; CIPR.

- Frank A, Brownell J. *Organizational Communication and Behaviour: Communicating to Improve Performance*. Orlando, FL: Holt, Rinehart and Winston; 1989.
- Freeman RE. Response: divergent stakeholder theory. *Acad Manage Rev*. 1999;24(2):233-6.
- Howard-Grenville J. Grand Challenges, Covid-19 and the Future of Organizational Scholarship. *J Manage Stud*. 2021;58(2):254-8. <https://doi.org/10.1111/joms.12647>.
- Jones TM. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Acad Manage Rev*. 1995;20(2):404-37.
- Kalogiannidis S. Impact of effective business communication on employee performance. *Eur J Bus Manag Res*. 2020;5(6).
- Kaplan AM, Haenlein M. Users of the world! The challenges and opportunities of Social Media. *Bus Horiz*. 2010;53(1):59-68
- Labanauskaitė D, Fiore M, Stašys R. Use of E-marketing tools as communication management in the tourism industry. *Tourism Manag Perspect*. 2020.
- Lee Y, Kim J. Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review*. 2021.
- Lee Y, Tao W, Li JYQ, Sun R. Enhancing employees' knowledge sharing through diversity-oriented leadership and strategic internal communication during the COVID-19 outbreak. *J Knowledge Manag*. 2021;25(6):1526-1549. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0483>.
- Li JY, Sun R, Tao W, Lee Y. Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relat Rev*. 2021 Mar;47(1):101984. doi: 10.1016/j.pubrev.2020.101984. Epub 2020 Dec 16. PMID: 36568504; PMCID: PMC9758076.
- Madureira S. Comunicação Interna: Uma ferramenta de sucesso nas organizações. *The Trends Hub*. 2023.
- Martins J, Pedro Sebastião S. Sistemas de Trabalho Gamificados: de jogo a canal de comunicação interna para a promoção do engagement dos colaboradores. *Estudos em Comunicação*. 2023.
- Men LR, Bowen SA. *Excellence in Internal Communication Management*. Business Expert Press; 2017
- Mishra K, Boynton L, Mishra A. Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *Int J Bus Commun*. 2014;51(2):183-202.
- Munir M, Jajja MS, Chatha KA, Farooq S. Supply chain risk management and operational performance: The enabling role of supply chain integration. *Int J Prod Econ*. 2020;227:107667.
- Obrenovic B, Du J, Godinic D, Tsoy D, Khan MAS, Jakhongirov I. Sustaining enterprise operations and productivity during the COVID-19 pandemic: “Enterprise Effectiveness and Sustainability Model”. *Sustainability*. 2020;12(15):5981
- Parsons PJ. *Ethics in Public Relations, a Guide to Best Practice*. London: Institute of Public Relations, Kogan Page; 2004.



- Pinheiro PC, Reis PC. O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante a crise. *Brazilian Journal of Development*. 2021;7(1):5333-5348.
- Porto AM, Souza IS. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL E COMUNICAÇÃO: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA. *Rev Iberoam Humanid Ciênc Educ*. 2023;9(5):1915-1929
- Sá JC, Vaz S, Carvalho O, Lima V, Morgado L, Fonseca L, Doiro M, Santos G. A model of integration ISO 9001 with Lean six sigma and main benefits achieved. *Total Qual Manag Bus Excell*. 2020;33:1-2.
- Saragih J, Khatibi A, Tham JP, Kai YC, Khan A, Azam SM. Supply chain operational capability and supply chain operational performance: Does the supply chain management and supply chain integration matter. *Int J Sup Chain Mgt*. 2020;9(4):1222-1229.
- Smidts A, Pruyn A, van Riel C. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Acad Manag J*. 2001;49(5):1051-1062.
- de Souza IO, Cunha MS, Andrade BB, Santos TS, Ribeiro ES. A Comunicação Interna em meio à Pandemia do Covid-19 e sua relação com o Teletrabalho. *CIMATech*. 2021;1(8):43-55.
- Souza MLE. COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO PÚBLICA DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: Um estudo de caso.
- Teles JG. O Impacto da Comunicação Interna nas Percepções de Práticas e Sustentabilidade dos Colaboradores. 2023.
- Van Riel C. *Principles of Corporate Communication*. Prentice-Hall; 1995.
- Varey RJ. *Relationship Marketing: Dialogue and Networks in the E-commerce Era*. Chichester: Wiley; 2002.
- Verčić AT, Špoljarić A. Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relat Rev*. 2020
- Verčić AT. The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relat Rev*. 2021.