

Área Temática: 09-Operações e logística (OPLOG)

COMUNICAÇÃO INTERNA EM TEMPOS PANDÊMICOS: O CASO DE EMPRESA  
DO RAMO LOGÍSTICO

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo investigar como a comunicação interna é trabalhada em empresas do segmento logístico. Dado o contexto atual de pandemia, que impõe restrições e mudanças no funcionamento, torna-se relevante estudar de que forma as empresas estão operando nessa situação. Para o alcance do objetivo, delimitou-se um estudo de caso realizado em uma distribuidora de bebidas de grande porte, localizada na cidade de Piripiri – PI. Para sua realização foram utilizados instrumentos de pesquisa tais como: entrevista com os gestores responsáveis pela unidade em questão, que se deu de forma padronizada/estruturada, seguindo um roteiro de perguntas previamente estabelecido, no qual posteriormente, suas respostas foram interpretadas e relacionadas com o referencial teórico utilizado para o embasamento do estudo; o método observacional não participante também foi utilizado como auxílio para entender de forma fidedigna o desenvolvimento das atividades cotidianas da empresa; e ainda, a realização da pesquisa de campo. Por meio dos resultados encontrados nota-se que há a existência de falhas no processo de comunicação interna, mesmo que de forma inconsciente, e que esse mecanismo, por vezes, não é realizado de forma clara e objetiva como deve ser.

**Palavras-chave:** Comunicação interna. Processo de comunicação. Meios de comunicação. Organização.

## ABSTRACT

This research aimed to investigate how internal communication is handled in companies in the logistics segment. Given the current pandemic context, which imposes restrictions and changes in functioning, it is relevant to study how companies are operating in this situation. To achieve the objective, a case study was delimited in a large beverage distributor, located in the city of Piripiri - PI. Research instruments were used for this purpose, such as: interview with the managers responsible for the unit in question, which took place in a standardized / structured manner, following a previously established question script, in which later, their answers were interpreted and related to the theoretical framework used to support the study; the non-participatory observational method was also used as an aid to understand in a reliable way the development of the company's daily activities; and still, the realization of the field research. Through the results found, it is noted that there are flaws in the internal communication process, even if unconsciously, and that this mechanism is sometimes not carried out in a clear and objective way as it should be.

**Keywords:** Internal communication. Communication process. Media. Organization.

## 1 INTRODUÇÃO

A comunicação interna exerce papel fundamental para o sucesso ou fracasso de uma empresa, uma vez que se comunicar de maneira eficaz e entender a importância do uso adequado dos instrumentos de comunicação interna disponíveis em uma organização, são de fundamental importância para a determinação dos resultados que serão apresentados pelas empresas, que devem tornar o processo de comunicação interno claro e eficiente.

Naturalmente, os processos de comunicação diferem entre as organizações, influenciados pelo tipo de indústria, tecnologia disponível, estratégias de negócios e cultura organizacional. Recentemente, a pandemia do COVID-19 constituiu-se um novo fator ambiental que impôs às organizações novas formas de operacionalização, dado o contexto de restrições no novo cenário.

Diante disso, é relevante compreender como a comunicação interna tem sido realizada nas organizações nesse período. Uma faceta da investigação envolve a escolha de um setor onde a comunicação mostra-se particularmente explícita ao modelo de negócio, como o setor logístico. Arbach (2015), defende a ideia de que o segmento logístico envolve a gestão de muitas informações de suma importância para o planejamento, controle do fluxo de entrada e saída, armazenagem de produtos, além de todas as atividades relacionadas a este processo.

Ao aliar essas duas vertentes, é possível observar o quanto ambas se complementam, uma vez que trabalham com a utilização de informações precisas e que influem diretamente na atividade final de uma empresa. Nesse sentido, buscou-se compreender a aplicação da comunicação interna empresarial e sua relevância, e ainda, identificar de que forma ela é trabalhada no ambiente organizacional. Com isso problematiza-se: Como se desenvolve o processo de comunicação interna em uma empresa do ramo de distribuição de bebidas? A pesquisa teve como objetivo geral compreender como a comunicação interna empresarial é trabalhada no ambiente organizacional no contexto atual.

Em dezembro de 2019, ocorreu a transmissão de um novo vírus denominado de coronavírus (SARS-CoV-2), encontrado inicialmente na China e, posteriormente, ocasionou a COVID-19, que foi disseminada e transmitida de pessoa a pessoa. De acordo com o Ministério da Saúde, a doença do coronavírus exige evitar aglomerações e manter o distanciamento social, devido ao potencial de infecção.

Em relação ao ramo de atuação e ambiente onde se localiza a unidade utilizada neste estudo, trata-se de uma distribuidora piauiense, com filial em Piripiri, no Piauí, que se destaca por sua notável influência na região. Em nota publicada em um site de notícias regional, Cidadeverde no dia 22 de junho do ano de 2018, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) evidencia os dados de Pesquisa Industrial Anual-Empresa (PIA-Empresa) publicado no ano de 2018, acerca do desempenho da indústria na região Nordeste.

O período utilizado na pesquisa (2006-2016) retrata que as indústrias mais crescentes no Piauí foram as do setor de alimentos e bebidas. Desta forma, considera-se como embasamento para se justificar a escolha do ambiente pesquisado, destacando sua significativa atuação para o mercado da região.

Para tanto, a pesquisa apresenta um caráter qualitativo de cunho descritivo, buscando um contato direto que permitisse a observação sem interferência no ambiente estudado, utilizando uma pesquisa de campo, possibilitando a coleta de informações de forma natural no próprio ambiente pesquisado e também com

entrevistas, que foram realizadas com os gestores que estão à frente da unidade em questão, com o objetivo de responder o problema de pesquisa trazido pelo estudo.

## 2 COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES

O processo de comunicação interna é tido como um agente indispensável para que a empresa apresente bons resultados (MOURA, 2012). Pode ser definida como um instrumento de transmissão de informações em uma empresa, com foco em manter um relacionamento transparente e harmonioso entre os demais setores componentes da organização, bem como entre seus colaboradores. Esse processo é tido como indispensável, pois remete uma cultura que irá manter todos os colaboradores informados sobre os objetivos, valores e metas da organização (MONTEIRO; VIEIRA, 2008).

Há alguns anos atrás, a comunicação não era tida como essencial para o auxílio na tomada de decisões empresariais. Somente por volta dos anos de 1990, passou a ser vista como um fator de importância estratégica para o ambiente organizacional (CLARO *et al.*, 2018). O processo comunicacional, ainda segundo Claro *et al.* (2018), é realizado entre um emissor e um receptor, em que o emissor deverá transformar em códigos toda a informação que necessita disseminar, e repassá-la por intermédio de um canal para o receptor. O receptor, por sua vez, deve traduzi-la, desvendando o significado da mensagem recebida de forma que ele possa compreendê-la. O processo é realizado de modo que a informação seja compartilhada de um indivíduo para outro.

Neste ponto de vista, Santos (2017) afirma que é preciso transmitir a informação de forma clara e objetiva, visando a compreensão por parte do receptor, uma vez que não adianta repassar a mensagem e ela não ser compreendida. Para tanto, Robbins (2009), define sete elementos básicos no processo comunicacional, são eles:

- **FONTE:** A princípio a mensagem é codificada a partir de um pensamento.
- **MENSAGEM:** É o fruto do pensamento já codificado. Em uma conversa, palestra ou discurso e na escrita o texto e a fala são a mensagem.
- **CANAL:** O canal é por onde a mensagem fará seu percurso para ser transmitida. O emissor determina os canais formais e informais.
- **RECEPTOR:** É o indivíduo que recebe as informações que lhe foram repassadas.
- **DECODIFICAÇÃO:** A decodificação é a tradução dos símbolos dispostos no canal de comunicação, objetivando ser compreendida pelo receptor.
- **RUÍDO:** São todos e quaisquer obstáculos que dificultem ou distorcem a clareza da mensagem emitida.
- **FEEDBACK:** Por meio do *feedback* é possível verificar se a mensagem foi compreendida ou não. Ele verifica se a mensagem foi transmitida com sucesso ou se houveram empecilhos que dificultaram sua total compreensão.

Silva *et al.* (2018) enfatiza que a comunicação é tida como um elemento básico para se ter qualidade dentro da organização, dado que está ligado diretamente a eficiência e a aceitação dos valores e objetivos organizacionais. Por outro lado, Reis *et al.* (2018) defende que a comunicação, de certa forma, é difícil de ser encontrada, pois está em constante evolução juntamente com a tecnologia. No entanto, pode defini-la como uma troca de mensagens e ideias entre sujeitos, no qual o sujeito consegue partilhar seu pensamento e consegue que o mesmo seja assimilado por outra pessoa.

O processo de comunicação interna se desenvolve por intermédio de duas formas, pela rede formal e informal. A rede formal, geralmente, é tida como a mais importante para os profissionais que compõem a organização, pois ela se dá de maneira descendente, ou seja, as informações fluem de cima para baixo na hierarquia da empresa (MONTEIRO; VIEIRA, 2008). A rede informal é composta por uma gama de interesses e expectativas, bem como meio de descontração dos colaboradores. É por meio dela que se destacam as emoções e opiniões do público interno, seja por assuntos que dizem respeito à organização, sejam por assuntos totalmente dispensáveis a ela (MARTINS, 2019).

Dito isso, a comunicação interna empresarial busca basicamente compreender o outro, acordando sobre objetivos organizacionais, normas e gestão da empresa. Explicando-a em sua forma mais simples, a comunicação interna pode ser considerada como a forma pela qual a organização se comunica com os colaboradores que a compõem (ARAÚJO; SIMANSKI; QUEVEDO, 2012).

## **2.1 Direções e métodos da comunicação interna**

Segundo Cremonezi *et al.* (2014), o objetivo primordial da comunicação interna é informar ao colaborador detalhes da cultura organizacional, bem como seus procedimentos e regulamentos internos. Com isso, entende-se que a organização deve manter os funcionários à vontade para que expressem como, verdadeiramente, se sentem em relação às atividades desempenhadas.

Segundo Robbins (2009) o processo de comunicação pode fluir em duas direções: vertical e horizontal. A dimensão vertical pode ser dividida em ascendente e descendente. No processo de comunicação ascendente, é interessante destacar a existência de um sistema de comunicação informal sendo considerado uma importante fonte de informações: a rede de rumores. Já no processo comunicacional em sua forma descendente se dá através do compartilhamento de informações dos níveis altos da organização para os escalões mais baixos. Pode-se observar a sua aplicação quando os executivos de uma organização atribuem tarefas aos colaboradores, prestam informações sobre as políticas empresariais da organização e fornecem instruções de como o trabalho deve ser desempenhado.

Em relação à dimensão horizontal, o processo comunicacional se desenvolve basicamente por meio de membros de um mesmo ou diferentes grupos, colaboradores de um mesmo nível hierárquico ou pessoas que pertençam a um nível horizontal similar. Nestes casos diz-se que a comunicação é lateral. É importante salientar que a comunicação lateral é uma importante aliada quando se trata de economizar tempo e facilitar a coordenação dentro da organização (SOUZA; SANTOS, 2014).

Já em relação aos métodos para a aplicação da comunicação interna destacam-se: a comunicação oral, escrita e a não verbal (TITANG, 2013). Para Cremonezi *et al.* (2014), a comunicação oral é tida como a melhor forma de se comunicar, pois além de transmitir a mensagem desejada, é possível estabelecer um diálogo contínuo no ato de seu desenvolvimento. Em contrapartida Robbins (2009) afirma que nenhuma discussão sobre comunicação é completa sem uma análise da comunicação não-verbal, esta inclui movimentos corporais, entonação das palavras e ainda a distância física entre o emissor e receptor no processo de comunicação.

Neste sentido, Cremonezi *et al.* (2014) relatam que a comunicação não-verbal é expressada por meio de gestos e movimentos corporais, geralmente, empregada juntamente com a comunicação verbal. Fundamenta-se ainda que as expressões

corporais e faciais são adicionadas à comunicação verbal, dando total significado a mensagem que o emissor deseja transmitir, de forma que a complete. Desta maneira, pode-se afirmar que a comunicação não verbal integra o sentido final da comunicação verbal, completando o seu real sentido e significado da mensagem emitida.

Com base em Robbins (2009), a comunicação escrita envolve todo e qualquer meio de compartilhamento de informação que utiliza a linguagem escrita ou simbólica. O autor afirma ainda que, ao se tratar da comunicação escrita, as pessoas são mais cautelosas, uma vez que estas pensam mais no que irão redigir do que nas palavras e expressões que irão falar, de fato. Desta forma, pode-se assegurar que os indivíduos componentes de uma comunidade têm uma atenção maior à mensagem que irão transmitir por meio da escrita, do que oralmente.

De acordo com Santos (2017), a comunicação interna precisa ser ponderada de maneira que contribua no desempenho de seus colaboradores, que conduza e promova a imagem da organização a um patamar superior. Para que isso seja possível é indispensável que haja um planejamento que identifique três condições básicas para qualquer processo comunicacional, são elas: identificar os objetivos da comunicação interna; determinar os recursos disponíveis a serem investidos nesse processo e, por fim, diagnosticar a reputação da organização, podendo melhorar a sua imagem junto ao público, seja ele o interno ou externo.

## **2.2 Objetivos da comunicação interna**

Visto que o processo de comunicação está presente em todas as atividades desenvolvidas diariamente e contribui, continuamente, para o dinamismo das equipes na organização, a comunicação é considerada uma importante ferramenta interna. Esta é utilizada para diversas finalidades, dentre elas, para o controle e disseminação de informações, motivação dos funcionários, dentre outras funções, proporcionando assim o enriquecimento das atividades no ambiente de trabalho (MARTINS, 2019). Por meio do avanço da tecnologia o processo de comunicação pode ser empregado a qualquer momento, onde o emissor e o receptor da mensagem só precisam estar conectados, e isso pode ser feito a qualquer instante (CREMONEZI *et al.*, 2014).

Neste sentido, Reis *et al.* (2018) afirma que o objetivo básico da comunicação é que o receptor compreenda o sentido do conteúdo informado. Dessa forma, se a mensagem não chegar até o seu destino, ou, ainda que chegue, porém de forma distorcida, a comunicação não poderá ser considerada efetiva, de fato.

Consolidando esse pensamento, Monteiro e Vieira (2008), sustentam que dentro de uma organização, um dos objetivos mais básicos da comunicação interna é fazer com que todos os colaboradores entendam os objetivos organizacionais propostos pela empresa. Desta forma é atestado que o principal objetivo da comunicação interna pode ser considerado o de repassar informações acerca do ambiente que compõe a organização, bem como suas metas e objetivos a serem alcançados.

Para a ação de se transmitir uma informação Cremonezi *et al.* (2014), destacam que é necessário que haja a certificação de que o verdadeiro sentido da mensagem foi compreendido. Isso pode determinar o sucesso da empresa, fazendo com que todas as possíveis demais barreiras sejam automaticamente eliminadas, e que o receptor receba o sentido exato da mensagem.

O principal objetivo previsto para que uma comunicação interna seja ideal é a definição de quais ferramentas podem ser utilizadas para potencializar esse processo, buscando um baixo custo, priorizando que o real sentido da mensagem seja entregue

ao receptor, onde a ferramenta utilizada facilite o caminho percorrido pela informação, fazendo com que todos os envolvidos compreendam o seu sentido de forma incontestável (CREMONEZI *et al.*, 2014).

Por outro lado, Jacob, Yu e Chavez (2016) afirmam que o propósito principal da comunicação interna é prestar aos colaboradores noções sobre as políticas e metas da organização, ajudando-os a entender seus próprios méritos. Complementam ainda que ela faz com que o desempenho da organização seja eficaz, permitindo a troca de informações entre a empresa e seus colaboradores.

Desta forma, entende-se que a comunicação interna eficaz é um elemento essencial para o sucesso organizacional, contribuindo para o aumento de sua produtividade e desempenho (VERCIC; VOKIC, 2017). No entanto, quando não aplicada de forma eficiente esta pode trazer consequências desastrosas ao futuro da empresa.

Nesta perspectiva, compreender a relevância da comunicação interna como uma ferramenta de gestão estratégica fundamental em todos os níveis hierárquicos de uma organização, vem tornando-se uma condição para o real alcance da eficácia organizacional (MONTEIRO; KARPINSKI; AGNES, 2015).

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa se deu em uma filial de uma distribuidora de bebidas de grande porte atuante no nordeste brasileiro, com cerca de mais de 600 colaboradores empregados, que fica localizada na cidade de Piri-piri, cidade localizada a 160 km da capital do estado do Piauí, Teresina. Além disso, a organização escolhida para a realização da pesquisa tem atuação direta em áreas do interior do Maranhão. Com sua matriz localizada em Teresina, a distribuidora é considerada uma das maiores do Nordeste e conta com a participação de 06 unidades organizacionais, 04 localizadas no Piauí e 02 no Maranhão. A designação da filial para a realização da pesquisa se deve ao fato desta ser considerada uma das maiores exercendo atividades atualmente.

A pesquisa apresenta-se com caráter qualitativo de cunho descritivo, que para Prodanov e Freitas (2013) pesquisa qualitativa é a que o pesquisador passa a ter um contato direto com o objeto de estudo e que neste tipo de pesquisa o pesquisador infere-se no campo de forma mais direta. E é descritiva, ao considerar-se a definição dos autores, que destacam que o pesquisador apenas observa, identifica, registra, analisa e interpreta os fatos ocorridos no ambiente de estudo, sem desenvolver qualquer interferência, visando apenas descrever as características presentes no meio pesquisado.

Quanto aos procedimentos de pesquisa, têm-se um estudo de caso que objetiva compreender como a comunicação interna empresarial é trabalhada no ambiente organizacional da empresa em questão, visando ainda compreender de que forma este procedimento implica, positiva ou negativamente, para a saúde da empresa. Prodanov e Freitas (2013) enfatizam que o estudo de caso, basicamente, coleta e analisa fatos sobre um determinado assunto, objetivando compreender os mais variados aspectos que compõem um caso particular. Para a aplicação da pesquisa o método observacional também foi utilizado, como uma forma de coleta de dados, visto que, conforme Gil (2017), ele proporciona um elevado grau de precisão quanto às informações coletadas. Em contrapartida, Severino (2010) sustenta que este método possibilita o acesso direto a qualquer fenômeno que se deseja estudar.

A pesquisa contou com o tipo de observação não participante, onde não houve qualquer envolvimento com as situações expostas na área pesquisada. Para o levantamento de dados, o requisito essencial é que os entrevistados exercem cargos com maiores elos de comunicação, seja por exercer atividade de liderança (em que a comunicação é uma das competências), seja por exercer atividades meio cuja natureza exija constante suporte a outros departamentos. Através do organograma e do perfil das atividades, os cargos escolhidos para entrevistas foram: Gerente Comercial, Coordenador de Logística e Assistente de Recursos Humano. Ademais, a análise dos dados coletados foi desenvolvida com base nas mesmas entrevistas, confrontando as respostas dos gestores entre si, bem como com o que é de fato observável no ambiente organizacional. Para Prodanov e Freitas (2013) a entrevista relata entendimentos que uma pessoa possui acerca de determinado assunto.

Desta forma a entrevista se desenvolveu de forma padronizada/estruturada, seguindo um roteiro de perguntas previamente estabelecido. Para o desenvolvimento do roteiro seguido, foram utilizados como base os questionários aplicados nas pesquisas dos autores Araújo, Simanski e Quevedo (2012) e Carvalho *et al.* (2012). As questões empregadas foram adaptadas de acordo com os objetivos específicos propostos por esta pesquisa.

Em suma, esta pesquisa dedicou-se a um estudo de caso desenvolvido em uma distribuidora de bebidas, da qual participaram os gestores da empresa responsáveis pela unidade. Em seguida os dados coletados foram interpretados, viabilizando uma comparação entre os pontos de vista dos entrevistados a fim de entender como a comunicação interna influencia nos processos organizacionais e de que forma ela é refletida nos resultados da empresa.

## **4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 Identificando os meios de comunicação interna**

A primeira questão abordada na entrevista “O que você entende por comunicação interna?”, buscou abordar, inicialmente, a compreensão de cada entrevistado acerca do tema comunicação interna. A seguir serão apresentados trechos que denotam o entendimento dos gestores sobre o tema em questão:

“Comunicação interna, é um meio que a empresa tem de expandir, no caso o que ela tem, o que ela pede, o que ela necessita dos colaboradores” (ENTREVISTADO A).

“São as formas que a gente utiliza para estar se comunicando com os colaboradores de um mesmo grupo” (ENTREVISTADO B).

A comunicação interna é um meio que a gente utiliza para estar resolvendo nossos problemas do dia a dia, por mais que tenham setores diferentes a comunicação ainda se torna comum para todos os setores... todos são voltados para um propósito comum, que é a venda, que é a entrega. É uma rede, na minha opinião, todos estão interligados (ENTREVISTADO C).

As respostas explanadas denotam um sentido comum para a pergunta indagada, o que foi desencadeado por uma reflexão pessoal do entendimento de cada um dos colaboradores da pesquisa, sobre a definição de comunicação interna no ambiente empresarial. Conforme Martins (2019), o processo comunicacional é considerado um fator estratégico, e se dá por meio da comunicação entre funcionário-funcionário, chefia-funcionário e chefia-chefia. Nesse sentido, as organizações são



consideradas entidades comunicantes e o processo comunicacional interno favorece as interações que acontecem no âmbito organizacional.

A segunda pergunta diz respeito aos meios de comunicação interna utilizados no ambiente empresarial e a maneira como eles são utilizados, conforme segue no Quadro 1:

**Quadro 1 - Meios de comunicação interna utilizados.**

PERGUNTA	RESPOSTA	ENTREVISTADO
Quais os meios de comunicação interna utilizados pela empresa?	E-mails, Whatsapp, celulares (...) Murais, nesse momento agora de pandemia a gente está utilizando muito videoconferência.	A
	(...) a gente tem várias formas de estar se comunicando para não ter falhas de comunicação (...) E-mail, Telegram, Whatsapp (...) a gente trata tudo por e-mail, e para não ter ruído a gente sempre liga (...)	B
	A gente usa murais, DDS, que é diálogo de segurança do trabalho é um tipo de comunicação interna, a gente usa também as reuniões onde passamos lista de presença (...) também há meios de grupos de Whatsapp, a gente usa muito.	C

Fonte: autoral (2020)

Conforme é possível observar no Quadro 1, o uso do e-mail como ferramenta de comunicação interna se destaca por ser a primeira a ser mencionada em duas das três respostas, porém o uso do aplicativo de mensagens instantâneas e chamadas de voz e vídeo, *Whatsapp*, se sobressai por ser relatado por todos os respondentes. É possível assim, afirmar que, corroborando com a ideia de Robbins (2009), os gestores têm uma maior preocupação quando se trata de repassar informações organizacionais aos colaboradores da empresa, utilizando-se da comunicação escrita, dado que, dentre as ferramentas mencionadas pelos entrevistados na pesquisa, ao menos uma delas está presente em todas as respostas expressadas e dispõe-se de um meio de compartilhamento de comunicação escrita, em sua predominância.

A questão seguinte “De que forma eles são utilizados?” está diretamente relacionada à questão levantada anteriormente. Baseado nas respostas apresentadas destaca-se o uso rotineiro dos meios de comunicação como uma forma de compartilhar as informações que são essenciais para o desempenho dos colaboradores, bem como para a disseminação de informações sobre novas políticas da empresa. De acordo com Titang (2013), a comunicação interna na organização visa garantir a eficácia nas tomadas de decisões e promover resultados organizacionais positivos. Como tal, esse processo permite que os colaboradores obtenham informações e cumpram seus deveres de forma satisfatória, de acordo com os objetivos da organização.

A quarta questão levantada pela entrevista busca compreender qual ou quais dos meios de comunicação utilizados pela empresa eles, como gestores, consideram mais importantes.

**Quadro 2 - Meios de comunicação interna indispensáveis**

PERGUNTA	RESPOSTA	ENTREVIS TADO
----------	----------	---------------

Desses meios, qual ou quais considera indispensáveis para a realização dos objetivos da empresa? Por quê?	Nesse momento de pandemia, eu achei bem interessante a questão da videoconferência, (...) a gente entra em contato mesmo que a distância.	A
	Todos são indispensáveis porque um substitui o outro. (...) eu tenho que mandar os relatórios pelo Telegram e eu tenho que ligar, (...) as duas coisas andam juntas, se complementam. E tem também as plataformas da fábrica, (...) o vendedor olha no próprio <i>palm</i> e ele vai vendo lá quais são as informações que a fábrica quer que ele tenha na mão, são vários mecanismos.	B
	Grupos de <i>Whatsapp</i> (...) a ligação de celular também com certeza, utilizo muito. Prefiro ligar, (...) A gente também está utilizando agora o <i>Teams</i> , que é um meio de comunicação (...), onde temos reuniões virtuais sempre, ele permite ficar até quase 100 pessoas. (...) E também tem os <i>links</i> que são enviados, onde a gente já vai direto para as reuniões.	C

Fonte: autoral (2020)

Entre as respostas apresentadas o uso da tecnologia é unânime, pois ela permite o contato entre as pessoas mesmo que a distância. Neste quesito, o uso de ligações de celulares é indispensável de acordo com dois dos respondentes, mesmo que seja somente para receber a confirmação de recebimento e/ou entendimento da informação que foi repassada. É válido destacar o uso contínuo de mais de uma ferramenta, priorizando o melhor entendimento da mensagem transmitida.

Por meio da observação não participante, foi possível revelar a influência do uso de ligações de celulares, uma vez que todos os entrevistados corriqueiramente apresentavam-se sempre atentos às ligações e mensagens durante o expediente de trabalho e até mesmo durante a entrevista.

Com base em Vercic e Vokic (2017), presencialmente, por videoconferências, e-mails, e *softwares* empresariais são os meios mais eficazes para se realizar o processo comunicacional. Seja qual for o instrumento utilizado, este deve permitir a prática da comunicação descendente, onde os gestores comunicam-se com seus colaboradores sobre o que é importante (missão) e o que é valorizado (políticas), da mesma forma que os funcionários possam comunicar-se com seus superiores, fornecendo *feedback* sobre planos e ações gerenciais objetivando a lucratividade e o melhor desempenho organizacional. Titang (2013) define os meios de comunicação interna como mecanismos facilitadores do processo comunicacional. Além disso, o autor reforça que para que a tecnologia seja uma aliada no processo de desenvolvimento de uma empresa, os sistemas utilizados devem ser de fácil compreensão e ser acessíveis. Os meios citados pelos entrevistados encaixam-se nesse padrão, uma vez que todos os colaboradores têm acesso a essas ferramentas e interagem por meio dessas plataformas.

No que concerne à pergunta cinco “A empresa utiliza documentos e relatórios como meios de comunicação?”, os gestores referem-se a relatórios virtuais, dos quais são compartilhados via e-mail e *Whatsapp*, com exceção da assistente responsável pelo departamento de Recursos Humanos, que relata o uso de protocolos para cada situação referente aos colaboradores, como férias de colaboradores, interferência pelo INSS (Instituto Nacional do Seguro Social), atestados médicos, etc. Através do método observacional, com a estadia no campo de pesquisa, foi constatado que documentos escritos ainda se fazem presente e são muito necessários, no que diz respeito às informações sobre funcionários da empresa, ainda que possam estes itens

possam ocupar um amplo espaço, além disso, a empresa ainda demanda espaço para o armazenamento de outros documentos, como notas fiscais de pedidos de clientes e produtos recebidos dos fornecedores.

Quando indagados sobre a existência de reuniões e sua regularidade, o Quadro 3 representa como a empresa está operando, ao se considerar o distanciamento social referente a pandemia.

**Quadro 3 - Regularidade de reuniões com colaboradores e objetivos**

PERGUNTA	RESPOSTA	ENTREVISTADO
Existem reuniões com os colaboradores? Com que frequência? Qual o objetivo destas reuniões?	Sim, da logística, no caso, é uma vez por semana. Colocar em pauta algo que esteja sendo feito de errado.	A
	Antes tínhamos reuniões presenciais, agora a gente está fazendo reuniões via <i>Zoom</i> , que é uma plataforma digital, ou via <i>Skype</i> , mas a gente continua tendo as reuniões. Minha com o meu time, é só uma vez por semana. Dos vendedores com os supervisores é de duas a três vezes por semana, dependendo da demanda. O objetivo dessas reuniões é sempre tratar das informações comerciais, como metas, cobertura, indicadores.	B
	Temos reuniões só que é pelo aplicativo <i>BlueJeans</i> (...) nós passamos a adotar essas ferramentas, o <i>Teams</i> , <i>BlueJeans</i> e o <i>Telegram</i> , são essas três, pois agora a comunicação está imprescindível pelos três. Antes da pandemia as nossas reuniões eram presenciais, (...) a gente tinha toda uma comunicação mais direta com os colaboradores. E também, por incrível que pareça, eu acho que a nossa comunicação melhorou mais com a pandemia. As reuniões aconteciam toda semana, comercial dias de segunda e logística dias de terça.	C

Fonte: autoral (2020)

Com base no Quadro 3, pode-se afirmar que existe a aplicação do processo comunicacional interno em sua forma verticalizada de maneira descendente, onde os gestores a utilizam com o intuito de transmitir informações aos colaboradores. É importante destacar que, mesmo com o distanciamento social, as reuniões ainda se fazem presentes na rotina da empresa, ainda que de forma virtual por meio de aplicativos de videoconferências. Destaca-se ainda a utilização de mais de uma plataforma de comunicação, desencadeando um amplo leque de meios comunicacionais à distância.

Quanto à última pergunta relacionada ao eixo de identificação dos meios de comunicação interna, questionou-se aos gestores a respeito da comunicação de possíveis problemas organizacionais, “Com relação a possíveis problemas organizacionais, como são comunicados aos seus superiores hierárquicos?” É possível observar, há a predominância da utilização de mais de uma ferramenta comunicacional, enfatizando o que foi mencionado por um dos gestores quando afirma que todos os instrumentos de comunicação interna são indispensáveis, uma vez que um é perfeitamente capaz de substituir o outro. Há ainda o fato de haver a necessidade de se deixar protocolado os eventuais problemas que já houve na unidade, como forma de registrar-se o ocorrido.

## 4.2 Interpretando o processo de comunicação interna

O segundo eixo a ser explorado diz respeito à aplicação do processo de comunicação interna no ambiente empresarial pesquisado, a fim de conhecer e explicá-lo em sua atuação cotidiana.

Quando indagados se “A empresa se preocupa em informar os funcionários sobre fatos, mudanças e acontecimentos da empresa? De que forma?”. Percebeu-se que os colaboradores são informados sobre eventuais mudanças e acontecimentos, também fazendo a utilização de meios tecnológicos, ressaltando o clima pandêmico pelo qual está passando a sociedade como um todo. Santos (2017) considera que a comunicação interna ganha força com o respaldo de seu principal público alvo, os colaboradores. Na medida em que se implementam novas ações na organização, é importante considerar a opinião dos colaboradores em relação a isto, caso sintam-se insatisfeitos de alguma maneira, faz-se necessário rever o plano de execução daquela ação, para que esta seja realizada de uma forma diferente.

Quando questionados se “existem ou já existiram falhas de comunicação na organização? Pode comentar uma situação exemplificativa?”, os colaboradores da pesquisa responderam o que traz o Quadro 6:

**Quadro 4 - Existência de falhas de comunicação na empresa**

PERGUNTA	RESPOSTA	ENTREVISTADO
Em sua opinião, existem ou já existiram falhas de comunicação na organização? Pode comentar uma situação exemplificativa?	(...) sempre existem falhas, somos humanos. (...) tanto da parte de meus superiores comigo, como de minha parte com meus subordinados e de meus subordinados para comigo também.	A
	(...) acho que isso acontece em todas as empresas, só que é função nossa como líder, como gestor, estar monitorando (...). a gente tem que fazer esse monitoramento para saber se a informação chegou redonda, a gente sempre pede <i>feedback</i> e monitora de perto.	B
	(...) posso te falar que há falhas de comunicação sim, a fala ainda é a melhor ferramenta de comunicação, só que às vezes uma pessoa deixa de falar e lá na frente acontece um problema. Às vezes a pessoa esquece de enviar um e-mail (...) então sempre há sim falhas na comunicação, não são frequentes, mas existem (...).	C

Fonte: autoral (2020)

Como se pode perceber por meio do Quadro 4, as falhas de comunicação se fazem presentes no ambiente organizacional, podendo causar distorções e/ou total incompreensão da informação a ser recebida. De acordo com a percepção dos entrevistados, isso é uma situação comum em qualquer ambiente, porém é oportuno destacar que, no ambiente empresarial essas falhas de comunicação podem ocasionar diversos problemas organizacionais, incluindo um impacto direto nos resultados apresentados ao final de um período. Esse fato vai de encontro à ideia de Neto, Silva e Ferreira (2018), quando os mesmos afirmam que a comunicação interna está fortemente relacionada com o desempenho financeiro e a estabilidade da organização como um todo, uma vez que a estratégia comunicacional é o pilar da eficiência, desempenho e produtividade geral da organização.

Ao serem indagados quanto ao melhor meio utilizado na comunicação para a compreensão das informações recebidas nota-se que, uma das melhores maneiras para absorção das informações ainda é a forma falada e pessoalmente, conforme apresentam dois dos entrevistados, ainda que de forma coletiva ou individualmente. Corroborando com Robbins (2009), é notório que a comunicação verbal é tido como significativa, uma vez que esta, além de transmitir a mensagem de forma direta, conta ainda com a comunicação não verbal atuando de forma indireta, fazendo o uso de gestos, expressões corporais, bem como a entonação da voz nesse processo. Admitindo essa ideia, Titang (2013), afirma que o canal com maior grau de transferência de informações, e com isso o mais efetivo, é a comunicação direta entre duas pessoas, em razão de gerar *feedback* imediato.

Outro questionamento realizado foi em relação às contribuições dos colaboradores, se “a comunicação interna estimula os colaboradores a participarem, contribuindo com sugestões e críticas e de que maneira são estimulados a contribuir”. As respostas mostram que as contribuições são feitas, em sua maioria, por meio de reuniões. Todavia, percebe-se a utilização de caixas de sugestões de melhorias como um meio que gere estímulo aos colaboradores, para que possam contribuir com suas opiniões, reclamações e críticas, com exceção do respondente B que afirma não utilizar a ferramenta. Por outro lado, novamente o entrevistado B faz deixar claro o uso contínuo do *feedback* como uma forma de garantir que o funcionário execute suas atribuições de acordo com os ideais da empresa (CREMONEZI *et al.*, 2014).

Em relação ao uso dessas ferramentas para sugestões, críticas ou reclamações, foi indagado aos entrevistados sobre o modo como estas são recebidas pela empresa.

**Quadro 5 - Recebimento de sugestões pela empresa**

PERGUNTA	RESPOSTA	ENTREVISTADO
Quando são dadas essas sugestões, opiniões, dúvidas ou reclamações dos colaboradores, como elas são tratadas pela empresa?	Da caixa de sugestões, no caso, é feito uma triagem, primeiro passa por um comitê onde a gente vai analisar aquela situação, aquela sugestão no caso, se realmente tiver fundamento, a gente vai atrás pra tentar resolver.	A
	A gente aceita da melhor forma possível (...) porque a gente como líder, como gestor, não tem bola cristal para saber tudo o que está acontecendo na operação (...) que as críticas e as sugestões é que nos fazem ver além, nos fazem crescer. E sempre que um colaborador chega para dar uma sugestão ou uma crítica que seja, a gente parabeniza o cara porque a gente vê que ele tem interesse em estar melhorando, estar mudando alguma coisa.	B
	Primeiro a gente avalia se é verídico o que está acontecendo. Se for uma reclamação a gente fala com o colaborador e vê do que se trata (...) se for uma reclamação física, de segurança, por exemplo, a gente corrige. E se for uma insatisfação, a gente vai procurar ver por que essa pessoa está insatisfeita e vai ver se está ao nosso alcance melhorar aquela insatisfação (...).	C

Fonte: autoral (2020)

Com a crescente competitividade no mercado organizacional, a comunicação vem se tornando uma ferramenta indispensável para o bom desempenho de uma organização, organizando tanto o ambiente empresarial interno quanto externo, sob a

condição de que esta seja utilizada de maneira eficaz. Com isso, a integração dos colaboradores como uma equipe é parte crucial nesse processo, segundo Monteiro, Karpinski e Angnes (2015).

Em relação ao retorno demandado pela empresa sobre as colaborações feitas pelos funcionários, questionou-se se “depois de comunicados, são resolvidos ou já existiram casos em que não foi possível solucioná-los? Os funcionários recebem um retorno sobre elas?”, e com base no que foi apresentado pelos gestores, das vezes que lhes foram solicitados algum ajuste ou melhoria, em todas as vezes essas situações foram solucionadas, com exceção de um respondente, que relata o exposto que segue: “(...) tem insatisfação que é super surreal, que não tem como (...) pediram um caminhão novo, aí não foi possível (...) eles sempre recebem retorno” (ENTREVISTADO C).

Para Claro *et al.* (2018) o principal objetivo da comunicação interna é manter uma cadeia feliz com o objetivo de proporcionar um clima harmonioso, de bem estar e promover a qualidade de vida no trabalho. Entretanto, compreende-se, com base no relato do Entrevistado C que, nem sempre é possível atender a todas as demandas propostas pelos colaboradores, levando em conta questões que lidam diretamente com um alto custo para a empresa, como no exemplo citado. Ainda assim, o *feedback* aos funcionários se faz necessário, dado que estes compreendam as razões pelas quais suas sugestões, críticas ou opiniões não serão concretizadas pela organização.

Com o intuito de entender um pouco mais sobre a comunicação interna entre os setores que compõem a organização, levantou-se o questionamento: “com relação às diferentes áreas da empresa, considera que a comunicação promove uma integração entre elas? Se sim, de que forma? Poderia dar um exemplo ou contar uma situação ou experiência vivida?”.

**Quadro 6 - Integração entre as áreas da empresa**

PERGUNTA	RESPOSTA	ENTREVISTADO
Com relação às diferentes áreas da empresa, considera que a comunicação promove uma integração entre elas? Se sim, de que forma? Poderia dar um exemplo ou contar uma situação ou experiência vivida?	Sim, com certeza. Também nesse exato momento por videoconferência, e-mail, <i>Whatsapp</i> ...	A
	Sim é fundamental que exista essa integração entre os setores, um depende do outro. É feita através de reuniões mesmo, sempre que a gente levanta um tema, que exista algum gargalo, algum ruído, alguma ponta solta (...) a gente faz a reunião e levanta todos os temas e tenta alinhar.	B
	Eu não acho. (...) acho que entre os setores a comunicação não é tão eficaz, não é tão comunicativa. Os setores ainda deixam muito a desejar. Eu vejo que os setores da empresa deveriam conhecer mais o outro setor, por exemplo, o comercial deveria entender mais a logística, e vice versa, o RH deveria entender mais sobre o comercial (...)	C

Fonte: autoral (2020)

As respostas presentes no Quadro 6 esclarecem que é necessário que haja integração e uma relação mútua entre os departamentos, porém verifica-se por meio de um dos gestores que ainda não há uma completa interligação entre eles.

O método observacional permitiu verificar ainda, que a comunicação entre os setores se dá de forma insuficiente, gerando, ocasionalmente, uma abertura para possíveis conflitos organizacionais, ocasionados pelos bloqueios e barreiras presentes nesse processo de comunicação. Com base em Moura (2012) a interação

entre todos os setores que compõem a empresa, permite que todos eles se consolidem em prol de um mesmo objetivo, fazendo-se imprescindível o papel da comunicação eficiente para o alcance dos resultados comuns desejados. Sendo assim, é importante acentuar que a interação entre os departamentos é indispensável, em todos os níveis hierárquicos, para o dinamismo de um processo de comunicação interna efetivo entre os agentes que compõem a organização.

Ao final da entrevista, indagou-se aos gestores participantes da pesquisa suas opiniões em relação à empregabilidade do processo de comunicação interna no ambiente empresarial, se este processo influencia no alcance dos objetivos e resultados da empresa. Verificou-se assim, a importância do processo comunicacional interno na percepção dos gestores da empresa pesquisada, em conformidade com o que diz Moura (2012), quando afirma que uma organização que estimula a troca de informações e compartilhamento entre colaboradores e setores organizacionais, que viabiliza meios de comunicação interna de forma alinhada às suas estratégias e objetivos, certamente será uma empresa que valoriza o seu relacionamento com seus funcionários.

Vale destacar ainda, uma situação relatada por um dos entrevistados, onde uma falha de comunicação interna causou um problema de grandes proporções para a empresa, conforme o relato que segue:

(...) um colaborador caiu durante o trabalho e não comunicou a ninguém, nem ao supervisor responsável e nem ao RH, e ficou sentindo dor no pulso, e mesmo assim continuou trabalhando. Um tempo depois o machucado fissurou, e ele precisou ser afastado pelo INSS por seis meses. Caso que, se ele houvesse comunicado, teria recebido no mínimo 15 dias de licença, necessários para curar o machucado no pulso, e teria evitado um problema de saúde maior para ele e também uma lacuna de pessoal para a empresa (ENTREVISTADO C).

A comunicação interna desenvolvida de maneira eficaz pode reduzir a incerteza e a propagação de rumores, além disso, pode servir como um catalisador para mudanças, bem como proporcionar significativa melhora nos relacionamentos desencadeados no ambiente empresarial. Nesse sentido, compreende-se que a comunicação interna é uma ferramenta essencial e que toma grandes proporções em relação aos processos organizacionais cotidianamente, onde a sua aplicação ou não, causam grandes efeitos, sejam eles positivos ou negativos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa teve como objetivo compreender como o processo comunicacional interno é trabalhado no ambiente organizacional. Assim, foi possível verificar a importância da comunicação interna na empresa em questão, identificando, por meio da pesquisa, os canais utilizados para a realização do processo de comunicação interna, realizando o levantamento de instrumentos e técnicas modernas que podem auxiliar a aplicação desse processo e observando o que de fato acontece no âmbito empresarial pesquisado.

Destaca-se ainda, a adoção recente, por parte dos três departamentos pesquisados, de vários mecanismos que auxiliam a comunicação interna. Tendo o uso contínuo e rotineiro de aparelhos celulares para a otimização desse processo, principalmente nos departamentos logístico e comercial, para o melhor acompanhamento de cada uma das funções desempenhadas por suas respectivas equipes. O departamento de RH, por sua vez, relata o uso constante de uma comunicação mais direta, cara a cara com os funcionários e demais gestores da empresa.

Entretanto, nota-se que, com o momento pandêmico atual vivido, diversas adaptações foram realizadas, considerando todas as recomendações da Organização Mundial de Saúde (OMS), tendo em vista o distanciamento social, assim como evitar aglomerações. Com isso, o setor de RH passou a adotar novos meios para o desempenho de suas atividades, das quais dizem respeito aos colaboradores. Porém, antes mesmo da pandemia, os gestores afirmam já utilizarem-se de aplicativos que facilitam o processo de comunicação, como por exemplo, o *Whatsapp*, *Skype*, *Telegram* e ainda, o uso de e-mails.

No que concerne aos resultados apresentados, nota-se a existência de falhas no processo de comunicação interna, mesmo que de forma inconsciente, e que esse mecanismo, por vezes, não é realizado de forma clara e objetiva como deve ser. Isso acontece em razão de barreiras presentes no processo de transmissão das informações, tanto de gestor para colaborador, como o inverso desse processo. Desse modo, esses bloqueios permitem que haja um comprometimento no que diz respeito aos resultados operacionais, de forma que os influenciam de forma negativa. Esses resultados podem ser convertidos em positivos com práticas mais acentuadas de comunicação, objetivando a clareza e objetividade do processo, como a imposição de frequentes *feedbacks* das equipes, com relação às informações que lhe são repassadas corriqueiramente.

Como limitação é importante destacar mais uma vez o distanciamento social do momento pandêmico, fato este que influencia diretamente nas atividades realizadas no ambiente pesquisado. Essa circunstância interfere diretamente no método observacional empregado na pesquisa, em relação às ações desempenhadas no dia a dia da empresa. É importante citar ainda, o fato da realização de uma das entrevistas por meio de ligação com um dos participantes da pesquisa, em decorrência do mesmo se encontrar indisponível para entrevista presencial, por estar em quarentena em vista do Covid-19.

Por fim, como sugestão para pesquisas futuras, sugere-se a aplicação com todos os colaboradores da pesquisa, gestores e funcionários, destacando os conhecimentos dos mesmos sobre a comunicação interna empregada na organização onde trabalham, assim como entender sua visão acerca do tema trabalhado, permitindo confrontar as ideias apresentadas pelos gestores e colaboradores.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, D. C.; SIMANSKI, E. S. S.; QUEVEDO, Daniela Muller. Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 9, n. 1, p. 47-64, 2012.

ARBACHE, F. S. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. Editora FGV, 2015.

CARVALHO, C. A. P. *et al.* **Gestão da comunicação interna como uma ferramenta estratégica**. 2012. Dissertação de Mestrado. Disponível em: < ERROR - CORE File Server >. Acesso em: 20/09/2020.

CLARO, A. M. *et al.* Uma análise do processo de comunicação interna da cooperativa de Crédito Cresol. **SINERGIA-Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, v. 22, n. 2, p. 75-86, 2018.

CORONA Vírus Covid-19 o que você precisa saber. **Saude.gov**, 2020. Disponível em: <<https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#o-que-e-covid>>. Acesso em: 09 de set. de 2020.



- CREMONEZI, G. O. G. *et al.* Comunicação interna nos cargos de secretariado. **Revista Organizações em Contexto**, v. 10, n. 20, p. 323-341, 2014.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- Indústrias de alimentos e bebidas são as que mais crescem no Piauí. **Cidadeverde**, 2018. Disponível em: <encurtador.com.br/oUVW3>. Acesso em 12 de ago. de 2020.
- JACOBS, M. A.; YU, W.; CHAVEZ, R. *The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration*. **International Journal of Production Economics**, v. 171, p. 60-70, 2016.
- MARTINS, M. D. **O papel do empowerment e da comunicação interna na performance dos colaboradores: estudo de caso**. 2019. Tese de Doutorado.
- MONTEIRO, C.; KARPINSKI, J. A.; ANGNES, J. S. A comunicação organizacional interna: um estudo no Programa Nacional de Formação em Administração Pública da Universidade Estadual do Centro Oeste. **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 2, p. 121-138, 2015.
- MONTEIRO, Z. M. H.; VIEIRA, T. O papel da liderança informal na comunicação interna. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 7, n. 2, p. 195-201, 2008.
- MOURA, F. M. V. T. **Comunicação interna como factor de motivação. Estudo de caso TACV**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. Disponível em: < Portal do Conhecimento: Comunicação interna como factor de motivação. Estudo de caso TACV>. Acesso em: 10/08/2020.
- NETO, M. T. R.; SILVA, L. C. F.; FERREIRA, C. A. A. *Influence of internal communication on the organizations' performance: proposition of model*. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 10, n. 2, 2018.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.
- REIS, T. A. *et al.* **Endomarketing, Liderança e Comunicação: reflexos na organização**. Caderno Profissional de Marketing-UNIMEP, v. 6, n. 1, p. 1-17, 2018.
- ROBBINS, S. Comportamento organizacional. 6ª reimpressão. **Tradução técnica de Reinaldo Marcondes**, v. 11, 2009.
- SANTOS, R. M. **A comunicação interna como diferencial para as organizações**. 2017. Disponível em: < A comunicação interna como diferencial para as organizações (unijui.edu.br)>. Acesso em 10/08/2020.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª. Edição Revista e Atualizada. Editora Cortez, 2010.
- SILVA, R. C. *et al.* A relação entre comunicação e comprometimento nas organizações. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 11, n. 1, p. 102-116, 2018.
- SOUZA, R. A.; SANTOS, J. N. *Internal Communication: A Contribution to the Improvement of Working Relationships*. **Revista gestão & tecnologia-journal of management and technology**, v. 14, n. 2, p. 180-199, 2014.
- TITANG, F. *The impact of internal communication on employee performance in an organization*. **Available at SSRN 2865675**, 2013.
- VERČIČ, A.T.; VOKIĆ, N. P. *Engaging employees through internal communication*. **Public Relations Review**, v. 43, n. 5, p. 885-893, 2017.