

# **COMUNICAÇÃO INTERNA E COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA: O EMPREGO DE MEIOS ANALÓGICOS E DIGITAIS NO PÓS-PANDEMIA**

**INTERNAL COMMUNICATION AND ADMINISTRATIVE COMMUNICATION:  
THE USE OF ANALOGUE AND DIGITAL MEDIA IN THE POST-PANDEMIC**

# COMUNICAÇÃO INTERNA E COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA: O EMPREGO DE MEIOS ANALÓGICOS E DIGITAIS NO PÓS-PANDEMIA

## INTERNAL COMMUNICATION AND ADMINISTRATIVE COMMUNICATION: THE USE OF ANALOGUE AND DIGITAL MEDIA IN THE POST-PANDEMIC

André Petris Gollner<sup>1</sup>

Data de recebimento: 23/01/2024

Data de aceite: 12/06/2024

<sup>1</sup> Mestre em Comunicação (Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS), publicitário (Universidade Metodista de São Paulo - UMESP), pedagogo (Centro Universitário Braz Cubas), historiador (Universidade de Taubaté - UNITAU), especialista em Marketing (Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM) e psicopedagogia (Centro Universitário Braz Cubas). Professor do Departamento de Comunicação Social da Universidade de Taubaté (UNITAU).

E-mail: andre.pgollner@unitau.br

### RESUMO

Em espaços internos das empresas, entre os colaboradores e por suportes de difusão da informação duas modalidades de comunicação organizacional ocorrem em paralelo: a interna e a administrativa. Complementares, garantem o fluxo de informações necessárias para que funcionem e atinjam seus objetivos estratégicos. A presente investigação teve como intuito verificar quais recursos digitais e analógicos são atualmente empregados na comunicação interna e na comunicação administrativa de empresas localizadas no eixo São Paulo-Rio de Janeiro. Por meio de entrevistas pessoais e questionário on-line a pesquisa exploratória conseguiu listar os meios de comunicação voltados ao público interno em uso no momento. Os resultados revelaram o emprego de meios digitais e analógicos simultaneamente para a interlocução com funcionários. Ademais, os profissionais entrevistados sinalizaram que aplicativos de mensagens instantâneas, correio eletrônico e intranet seriam mais eficazes para a comunicação interna. Para a comunicação administrativa listaram reuniões presenciais, e-mail e aplicativos de troca de mensagens como a melhor forma de passar orientações e informações. Percebeu-se que a tradicional comunicação impressa não caiu em completo desuso e que a comunicação interpessoal não perdeu sua relevância. Recorre-se à comunicação digital em conjunto com elas quando a audiência são os colaboradores.

**Palavras-chave:** Comunicação interna. Comunicação administrativa. Público interno.

## ABSTRACT

In internal spaces of companies, between employees and through information dissemination systems, two types of organizational communication occur in parallel: internal and administrative. Complementary, they guarantee the flow of information necessary for them to function and achieve their strategic objectives. The present investigation aimed to verify which digital and analogue resources are currently used in internal communication and administrative communication of companies located in the states of São Paulo and Rio de Janeiro, Brazil. Through personal interviews and online questionnaire, the exploratory research managed to list the media available to the internal public in current use. The results revealed the use of digital and analogue media simultaneously to communicate with employees. Furthermore, the professionals interviewed indicated that instant messaging app, email and intranet would be more effective for internal communication. For administrative communication, they listed face-to-face meetings, email and messaging applications as the best way to pass on guidance and information. It was noticed that traditional printed communication has not fallen into complete disuse and that interpersonal communication has not lost its relevance. Digital communication is used in conjunction with them when the audience is employees.

**Keywords:** Internal communication. Administrative communication. Internal audience.

## INTRODUÇÃO

Desde o meio da década de 1990 tecnologias de informação e comunicação (TICs) viabilizadas por computadores, redes e internet estão disponíveis as empresas para relacionamento e troca de informações entre administração e funcionários. Tornou-se comum no dia a dia de profissionais de diferentes segmentos o uso do correio eletrônico, de *softwares* de mensagens instantâneas, de sistemas de teleconferência e intranet, por exemplo.

Portanto, a comunicação digital de uso interno não é novidade no mercado empresarial. Mas a necessidade do isolamento social por conta da pandemia de Covid-19 exigiu a ampliação da adoção de ferramentas digitais de comunicação para viabilizar o trabalho remoto. O *home office*, até então pouco adotado, popularizou-se tornando inútil meios físicos de divulgação de informações internas. Sem sombra de dúvidas memorandos impressos, cartazes em murais e jornais em papel não faziam sentido em escritórios vazios.

Levantamento realizado em 2020 pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberj), com empresas associadas e não associadas, destacou a comunicação interna como principal processo de comunicação prejudicado pela crise gerada pelo surto de Covid-19 (ABERJ, 2020). O estudo ainda revelou que as respondentes entendiam como a manutenção do engajamento e da produtividade dos funcionários durante o isolamento social como os maiores desafios das organizações.

A pesquisa da entidade sem fins lucrativos voltada à comunicação empresarial trouxe ainda informações relevantes sobre medidas adotadas pelas organizações para se adaptarem ao cenário criado pela pandemia de coronavírus: 95% das pesquisadas adotaram o trabalho remoto; 90% potencializaram a comunicação digital recorrendo à criação de canais, uso de redes sociais, implementação de campanhas, boletins, comunicados e reuniões; 35% decidiram pela suspensão de viagens, visitas, reuniões e eventos no formato presencial.

Após o declínio dos casos e mortes de Covid-19, resultado das vacinas e da imunização da população, com a revogação do *lockdown* o trabalho presencial está autorizado no país há cerca de dois anos. Contudo, teletrabalho, reuniões virtuais e uso intenso de tecnologias digitais de comunicação ainda são mantidos por certas empresas, em parte ou totalmente.

Assim, o foco desta investigação estava em empiricamente tomar ciência de como atualmente ocorre a comunicação interna – responsável por promover o engajamento e a motivação dos colaboradores – e a comunicação administrativa – aquela ligada ao fluxo contínuo de informações para funcionamento de uma organização. Com ciência da sua limitação devido ao recorte limitado de respondentes, procurou-se ter uma noção de quais instrumentos tecnológicos ou não são utilizados pelas empresas para gerenciamento administrativo, repasse de informações institucionais e envolvimento dos empregados.

Por meio de entrevistas não estruturadas, num primeiro momento, foram ouvidos três profissionais da indústria com cargos de coordenação e supervisão de área. As informações coletadas confirmaram hipóteses iniciais e serviram de base para a elaboração e aplicação de um questionário online com perguntas fechadas. No formulário do Microsoft Forms houve a inquirição aos participantes sobre quais meios de comunicação interna e comunicação administrativa são empregadas em suas empresas. Também se questionou quais dessas ferramentas são julgadas por eles como mais eficazes, no que se refere à facilidade de leitura, rapidez de recebimento e resposta e adequação ao objetivo da mensagem.

Posto isto, as perguntas-problema assim podem ser expressas: por quais recursos digitais e analógicos os pesquisados recebem informações e orientações de sua contratante? Quais instrumentos de comunicação podem ser considerados mais eficazes, quando se trata de simplicidade para leitura, agilidade de recepção e retorno e conformidade com o propósito do conteúdo? O suporte conceitual deste trabalho recorreu à autores e pesquisadores que esmiuçam os campos da comunicação organizacional, comunicação digital e administração empresarial.

## COMUNICAÇÃO COM O PÚBLICO INTERNO

Não há de existir organização sem comunicação. Os processos comunicativos representam elos de ligação entre os integrantes de uma organização que viabiliza, por meio da sinergia, o alcance de objetivos globais. Simon (1979 apud NASSAR, 2009, p.64) infere que uma organização justamente é um “complexo sistema de comunicações e interrelações existentes num grupamento humano”.

As formalidades prescritas pela administração – como normas, procedimentos e regulamentos – precisam ser informadas, compreendidas, consentidas e colocadas em prática por aqueles que estão na organização (NASSAR, 2009). Ao se comunicar a organização torna público “[...] suas políticas, suas ações e suas pretensões; informa, organiza e reconhece seus públicos de interesse, entre os quais seus colaboradores; legitima a sua existência; e trabalha

A instituição de uma hierarquia de autoridade não é suficiente para sustentar uma organização, sendo fundamental uma consistente base de informação e comunicação disponível para todos os níveis administrativos (CHIAVENTO, 2014). A eficiente gestão de pessoal exige uma intensiva comunicação e retroalimentação com funcionários.

Como a própria definição sinaliza a comunicação interna se refere às práticas comunicacionais orientadas ao público interno das organizações, ou seja, seus funcionários. Kunsch considera a descrição feita pela Rhodia, em seu Plano de Comunicação Social de 1985, como uma acertada explicação sobre comunicação interna: “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” (RHODIA, 1985 apud KUNSCH, 2003, p.154).

Todavia, a professora e pesquisadora distingue outro tipo de comunicação com o público interno: a comunicação administrativa (KUNSCH, 2003). Refere-se àquela com função instrumental e prática que foca a gestão organizacional e repasse de informações. Tal modalidade de comunicação por muito tempo representou a única maneira de se relacionar com os funcionários, sem a intenção de atender aos seus anseios ou mensurar como as mensagens foram percebidas.

Para Kunsch (2003) a comunicação interna visa promover diálogos entre organização e funcionários por meio do emprego de técnicas de comunicação institucional e até mercadológica. De

forma planejada e com objetivos específicos ela acontece em paralelo com o fluxo comunicacional interdepartamental, possibilitando o funcionamento da instituição e, nela, as informações são de interesse único e exclusivo do público interno.

Um funcionário bem-informado mantém sua motivação na realização de suas atribuições, de maneira mais assertiva e eficaz, pois reconhece melhor suas tarefas (CUENCA; VERAZZI, 2018). São os processos interativos por onde as pessoas se comunicam que tornam possível o funcionamento e a sustentabilidade organizacional, assim como a realização de metas estratégicas em um ambiente marcado pela diversidade, conflitos e complexas articulações (KUNSCH, 2020).

Sua utilidade está alinhada aos elementos básicos da motivação uma vez que esta favorece as atividades que concretizam as metas globais de uma organização (CUENCA; VERAZZI, 2018). Afirma Kunsch (2020) que a comunicação voltada ao ambiente laboral deve valorizar os funcionários contribuindo com sua qualidade de vida para dar conta de um cenário mercadológico cada vez mais impreciso, competitivo, incerto e incoerente. Completa a autora que “a humanização das organizações nunca foi tão necessária como no mundo globalizado e desigual como o de hoje” (KUNSCH, 2020, p.93).

Félix (2020) alega que este gênero da comunicação organizacional permite o enraizamento da cultura e a compreensão da imagem da corporação e conquista a lealdade dos empregados. Desta forma a comunicação interna esclarece o quão a equipe é fundamental para o sucesso na prestação de serviços ao cliente.

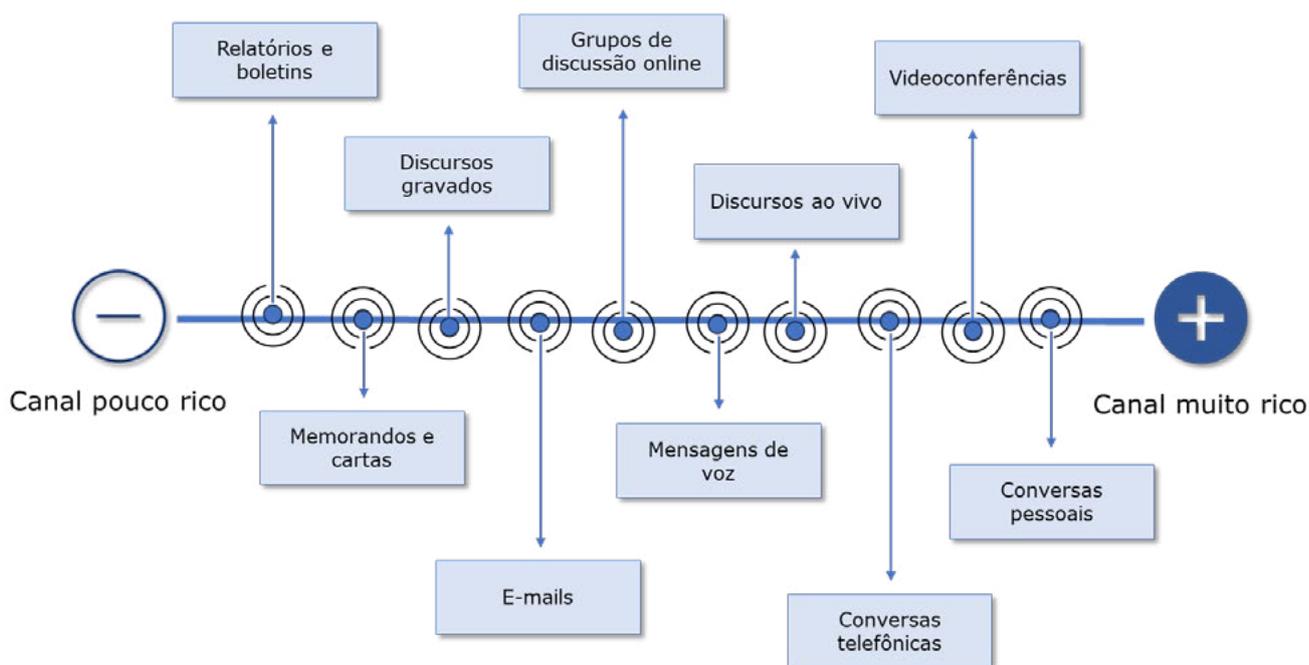
São considerados como instrumentos mais recorrentes na comunicação interna: manual de integração; revista interna; boletins eletrônicos; publicações segmentadas; atas, cartas e circulares; intranet; e-mail; envio de mensagens de textos para celulares; caixa de sugestões, queixas e solicitações; quadros, folhetos, pôsteres e cartazes; propostas; reuniões ou cafés com gestores; avaliações de desempenho; eventos internos (aniversários, convenções, festas de final de ano); vídeo conferências. (DE LA FUENTE CHICO, 2019)

Sobre o valor da comunicação interna Félix (2020) salienta que a comunicação interna tem prevalência sobre a externa. Isto se deve mediante a necessidade de conseguir o engajamento dos funcionários à comunicação estratégica e, ainda, permitir que eles a interpretem e atuem como seu

multiplicador. Ademais, como evidencia Chiavenato (2014, p.167) acima do material ou financeiro “[..] um dos aspectos que mais influencia diretamente a satisfação das pessoas é a qualidade da comunicação dentro da organização.”

Além disso é fundamental que os responsáveis tenham em mente que cada tipo de mídia tem suas peculiaridades, pontos positivos e negativos e seu grau de eficácia em transmitir informações. Robbins; Judge e Sobral (2010) apresentam um modelo de análise para a riqueza do canal, que considera sua capacidade de trazer diferentes sinais simultaneamente, a facilidade de obter respostas e nível de pessoalidade. A Figura 1 traz uma representação gráfica deste modelo indicado no momento da seleção do canal da mensagem.

**Figura 1 | Riqueza de Informação dos Canais de Comunicação**



Fonte: elaborado pelo autor a partir de Robbins, Judge e Sobral (2010).

Na adoção geral do trabalho remoto durante o período crítico da Covid-19 coube a comunicação interna manter as conversações entre colaboradores, permitindo a manutenção das operações e o cumprimento das metas organizacionais (ARZUAGA-WILLIAMS; ARIAS; ECHENIQUE, 2021).

## TECNOLOGIA, COMUNICAÇÃO DIGITAL E TRABALHO

Por meio de dispositivos eletrônicos, *softwares* e aplicativos *web* as pessoas se comunicam diariamente em uma rede digitalizada e interconectada. A comunicação digital e seus conteúdos se apresentam no “[...] ambiente tecnológico e utilizam ferramenta colaborativas, promovem trocas, interações e relações de sociabilidade dentro de um contexto social existente e, algumas vezes determinante” (TERRA, 2011, p.19).

Realidade midiaticizada, centralidade dos processos comunicativos no campo social, mediações digitalizadas rápidas e síncronas, mobilidade e pluralidade de discursos marcam esta década (SAAD, 2021). Mudaram-se padrões, surgiram novos papéis sociais, aparelhos foram miniaturizados e aperfeiçoados e outros atores sociais tomaram o protagonismo nos relacionamentos interpessoais.

Notadamente a popularização do *smartphone*, que reúne a funcionalidade de outros eletrônicos, levou a comunicação digital a outro patamar. Para Canclini (2008, p.52) o “caráter multimodal da comunicação sem fio modifica as formas, antes separadas, de consumo e interação, ao combiná-las num mesmo aparelho [...]”. É possível receber uma mensagem de e-mail, marcar um compromisso na agenda, procurar informações na *web* e compartilhar textos, imagens e áudios em mídias sociais utilizando o mesmo equipamento.

No contexto das organizações observa-se o fenômeno da comunicação digital no emprego das “[...] tecnologias digitais de informação e comunicação, bem como de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação integrada nas organizações”. (SAAD CORRÊA, 2009a, p. 173)

Tecnologia e comunicação se articulam de forma indissociável, sem volta e que não pode ser descartada (TERRA, 2011). Sendo assim, articular a tradição da comunicação e as Tecnologias de Informação e Comunicação – ou TICs – fazem parte da prática diária do profissional envolvido com a comunicação organizacional.

Por muito tempo a organização em rede tinha como função alinhar recursos em prol de objetivos comuns, que eram alcançados na definição de tarefas em cadeias verticalizadas e racionalizadas de direção e controle (CASTELLS, 2003). A digitalização da informação e da comunicação em computadores e a internet conferem flexibilidade e adaptabilidade às redes,

possibilita a articulação de atribuições e a gestão da complexidade.

Castells enxerga que o resultado prático do emprego das TICs é uma articulação “[...] sem precedentes de flexibilidade e desempenho de tarefa, de tomada de decisão coordenada e execução descentralizada, de expressão individualizada e comunicação global, horizontal, que fornece uma forma organizacional superior para a ação humana.” (CASTELLS, 2003, p.8)

Contudo, Giddens (2012) pondera que tais sistemas computacionais podem atuar de duas formas distintas: contribuir com o rompimento de hierarquias rígidas, empoderando colaboradores no que se refere à tomada de decisão; ou serem empregadas como artifício de solidificação de hierarquias e instrumentos de vigilância.

Dispositivos móveis oferecem a conveniência de conversar de qualquer lugar; mas, ao mesmo tempo, promove comportamentos ansiosos como aguardar pelas chamadas ou sempre manter o equipamento ligado, evidencia Giddens (2012). O sociólogo britânico depreende que as pessoas podem ser monitoradas pela família, amigos e chefes por meio do telefone celular.

Lyon (2018) acredita que se instaura na modernidade digital a cultura da vigilância, onde indivíduos insistem na ideia de se vigiar e vigiar os outros. Sistemas computacionais em constante evolução, mais rápidos e potentes são instrumentos de vigilância estatal e corporativa assimilam o cotidiano das pessoas por meio de infraestruturas de informação e a sujeição ao digital para toda e qualquer atividade.

O trabalho remoto adotado por organizações privadas ou públicas durante a pandemia de Covid-19 tornou ainda mais evidente uma ideia que se discute a tempos: as organizações são constituídas pela comunicação; não pelo espaço físico (PUTMAN; NICOTERA, 2009 apud ARZUAGA-WILLIAMS; ARIAS; ECHENIQUE, 2021). Destaca Saad (2021) que estudiosos e pesquisadores já sinalizavam uma irreversível mutação espiralada da comunicação humana ditada, em especial, pelo acelerado desenvolvimento tecnológico de dispositivos de elaboração, disposição e propagação de conteúdos e mensagens, num processo disruptivo.

Nas últimas três décadas fenômenos como globalização, crises econômicas, formas de trabalho como qualidade total e reengenharia e incorporação de tecnologias provocaram transformações complexas e profundas nas organizações (ARZUAGA-WILLIAMS; ARIAS; ECHENIQUE,

2021). Tornou-se vital a preocupação com comportamentos, emoções e atitudes dos funcionários, assim como pensar em sua satisfação e retenção, conferindo um papel fundamental da comunicação interna no desenvolvimento organizacional.

Todavia, foi durante o período de isolamento social, com a maior parte dos empregados obrigados a entrar no sistema de teletrabalho, que as organizações maximizaram o uso de canais digitais já implementados e criaram ou adotaram novas plataformas on-line para comunicação interna (ARZUAGA-WILLIAMS; ARIAS; ECHENIQUE, 2021).

### COMUNICAÇÃO INTERNA NO DIGITAL

Perceptivelmente as tecnologias digitais de comunicação modificaram a forma como as pessoas interagem e se relacionam; e empresas são constituídas por pessoas que vivem em sociedade. Sendo assim, qualquer mudança de comportamento social sempre vai, de alguma maneira, influenciar o ambiente empresarial e as relações de trabalho.

Kunsch (2003) coloca que a mudança comportamental provocada pelo desenvolvimento tecnológico gerou um novo processo comunicativo social experienciado dentro das corporações. Como complementa Terra (2011) as relações sociais da modernidade não ocorrem mais de forma verticalizada por conta dos processos comunicacionais em ambiências computacionais. Identificar as particularidades dos funcionários obrigatoriamente se faz necessário compreender a constituição dos sujeitos sociais fora do negócio (CARRAMENHA, 2021). Daí a pertinência em compreender os efeitos da digitalização do cotidiano na sociedade e em espaços corporativos por parte das organizações.

Sendo assim, de forma intencional ou não a comunicação digital sempre ocorrerá nas ambiências organizacionais, sendo basilar ao responsável pela comunicação com empregados dominar suas características. “Trabalhadores são cidadãos do mundo e interagem ‘dentro’ e ‘fora’ das organizações com base em temáticas de seu interesse e pelos meios de sua conveniência” (CARRAMENHA, 2021, p.55).

Seria uma ocasião de melhorar os resultados do programa comunicacional se as peculiaridades dos públicos internos combinam com propostas de ações em ambientes digitais (SAAD CORRÊA, 2009a). A comunicação digital, como parte de um plano de comunicação, acontece numa realidade

midiática em transformação, onde profundas metamorfoses acontecem em questões econômicas e sociais e na maneira com que as pessoas se relacionam.

O avanço tecnológico promoveu na área da comunicação a multiplicação e inovação dos canais, reduziu drasticamente a distância e alçou o tempo para um instantâneo permanente (CORTEZÃO; JACONI, 2020). Em específico a rede mundial de computadores trouxe com a sua criação a possibilidade do envio de informações por variados canais, em interações síncronas e em linguagens de diferentes tipos numa mesma mensagem que pode estar contida numa mídia social, e-mail, *chat*, *website*, web conferência, entre outras plataformas.

Outra singularidade originada pela digitalização da comunicação seria a clara falta de limite entre trabalho e vida particular (RAPOSO, 2020). As pessoas trabalham a qualquer momento após o expediente em casa, nos finais de semana e até em férias (BAMBINI, 2013 apud CARRAMENHA, 2021). Tempo e espaço laboral delimitados estão fragmentados seguindo o atual momento de relações mediadas tecnologicamente.

O respeito ao momento de recesso dos colaboradores depende particularmente da política institucional adotada para a gestão de pessoas. A cultura organizacional representa fator determinante na incorporação ou não por parte de uma organização de dinâmicas instauradas na sociedade (CARRAMENHA, 2021). Cada qual possui seu sistema cultural instituído em razão de sua história e dos relacionamentos firmados ao longo do tempo.

Para Andersson, Heide e Simonsson (2023) a comunicação interna digital não se trata de algo novo acontecendo nas organizações desde os anos de 1970 e, desde então, o emprego das tecnologias digitais vem aumentando. Todavia, os autores ressaltam que o isolamento social provocado pela pandemia de Covid-19, que teve início logo nos primeiros meses de 2020, causou uma repentina e disruptiva mudança, acelerando a adoção em massa de ferramentas e plataformas de comunicação digital em corporações por todo o mundo.

O *lockdown* – ou confinamento das pessoas – adotado em muitos países como resposta à epidemia do coronavírus forçou um considerável número de membros de diferentes departamentos a trabalharem em suas residências (ANDERSSON; HEIDE; SIMONSSON, 2023). Gerentes e subordinados tiveram que se adaptar rapidamente ao trabalho por meio de tecnologias digitais e desenvolver

novas práticas de cooperação, trabalho e comunicação.

O constante aperfeiçoamento na qualidade da comunicação digital ofertada pelas diferentes ferramentas atuais certamente as tornará indispensáveis como parte da comunicação interna e responsável pelo sucesso das funções gerenciais coordenação e organização (ANDERSSON; HEIDE; SIMONSSON, 2023). Todavia, a adoção das TIC's no mesmo ritmo em que surgem pode levar a organização a um comportamento obsessivo de adoção de novidades tecnológicas que, em primeiro momento, não privilegiam a eficiência nem a eficácia de sua comunicação “[...] mas dão ao processo como um todo e, por consequência, à empresa uma imagem de *up-to-date* e pioneirismo antecipador.” (SAAD CORRÊA, 2009b, p.325)

Ademais, como qualquer outra iniciativa empresarial na área da comunicação, a comunicação digital demanda emprego de capital, origina outros custos e seus resultados não são fáceis de se mensurar, dada a evolução ininterrupta da tecnologia e dos anseios daqueles que a usufruem (SAAD CORRÊA, 2009b). Numa circunstância onde a transformação digital se apresenta de forma hegemônica e ubíqua se mostra relevante reavaliar as etapas de planejamento e implementação da comunicação organizacional – tendo em vista a transfiguração do trabalho, da produção e do consumo - assim como o uso das ferramentas e da função do profissional de comunicação (SAAD, 2021).

A dinâmica de processos de comunicação organizacional – seja voltada ao público externo quanto interno – foi acelerada por tecnologias de comunicação digital, conforme salienta Almeida (2014). Contudo, a adoção de instrumentos digitais muitas vezes não acompanha uma revisão da lógica dos fluxos comunicacionais. No caso da comunicação interna, exemplifica Almeida, comumente uma mensagem de correio eletrônico mantém uma estrutura com o tradicional conteúdo unilateral e estático.

## METODOLOGIA

Tem como foco a investigação empírica aprofundar ou acrescentar o conhecimento sobre os fenômenos vivenciados; e para tal há a necessidade da realização de experimentos e observações, algo corriqueiro nas ciências humanas e sociais (FRAGOSO; RECUERO; AMARAL, 2011). A pesquisa aqui descrita não tem como interesse esgotar a temática abordada, mas reunir ideias primárias sobre a comunicação digital interna no período pós-pandêmico, num delineamento exploratório como classifica Gil (2019).

Como estratégia metodológica optou-se por realizar a coleta de dados em dois momentos com distintos métodos. Na primeira etapa entrevistas não estruturadas com profissionais atuantes na indústria trouxeram dados subjetivos que acabaram por nortear o planejamento da pesquisa quantitativa. Para a segunda etapa um formulário online trazia questões fechadas e serviu como instrumento de reunião de dados primários.

Devido ao grau de abrangência do objeto de estudo torna-se necessário selecionar um recorte da realidade – estipular um *corpus* da pesquisa – e debruçar sobre ele com concentração (FRAGOSO; RECUERO; AMARAL, 2011). O tipo de amostragem adotada foi a não probabilística por acessibilidade (ou por conveniência), quando se opta por sujeitos com facilidade de acesso (GIL, 2019). A investigação inicial ouviu três profissionais próximos do pesquisador. Suas empresas são multinacionais, de grande porte e atuando no setor econômico da indústria, localizadas nos estados Rio de Janeiro e São Paulo. Eles foram consultados em conversa pessoal acerca do tema desenvolvido com o intuito de justificar a realização da pesquisa. Ocupando cargos administrativos os respondentes trouxeram um panorama dos meios adotados nas comunicações interna e administrativa nas empresas onde trabalhavam.

O instrumento de coleta de dados quantitativo foi desenvolvido no Microsoft Forms com dez perguntas de múltipla escolha. A ferramenta da multinacional de tecnologia permite fácil criação de um formulário, que a amostra possa responder à pesquisa de qualquer local e a qualquer momento, e rapidez na coleta e tabulação de dados, tendo em vista a automática criação de planilhas em Microsoft Excel.

Criou-se para este questionário a partir das ferramentas mais usuais listadas por De La Fuente Chico (2019) a categorização descrita no quadro 1. Logicamente, houve a necessidade de uma atualização por conta de novos instrumentos digitais que surgiram mais recentemente.

### Quadro 1 | Instrumentos de Comunicação Interna

Meios Digitais	Meios Analógicos
Aplicativo RH para <i>Smartphone</i>	Atas, Cartas e Circulares
Aplicativos de Mensagens Instantâneas	Banners
Blog Corporativo	Folhetos
Chat no Computador	Jornal ou Revista Interna
E-mail	Manual de Integração
Intranet	Pôsteres e Folhetos
Mural Digital (TV Corporativa)	Quadros de Aviso
Rede Social Corporativa	Relatórios
Redes Sociais Abertas	Reuniões Presenciais com Gestores
Reuniões por Videoconferência	

Fonte: elaborado pelo autor a partir de De La Fuente Chico (2019).

Uma das questões da seção “Empresa” solicitava ao respondente indicar qual o tamanho de sua empresa. O critério para definição do porte levou em conta o número de colaboradores, numa categorização adotada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (ROCHA, 2022). O quadro 2 ilustra os parâmetros apresentados aos respondentes no questionário da pesquisa.

### Quadro 2 | Classificação do Porte da Empresa

Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa: até 19 colaboradores	Microempresa: até 9 colaboradores
Pequena empresa: de 20 a 99 colaboradores	Pequena empresa: de 10 a 49 colaboradores
Média empresa: de 100 a 499 colaboradores	Média empresa: de 50 a 99 colaboradores
Grande empresa: acima de 500 colaboradores	Grande empresa: mais de 100 colaboradores

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Rocha (2022).

Um *link* para o formulário – gerado pelo Microsoft Forms – foi enviado em 17/10/2023 pelo WhatsApp aos contatos do pesquisador. Procurou-se selecionar profissionais que atuam em grandes empresas, que notadamente fazem uso da comunicação interna de maneira mais profissional. O aplicativo de mensagens (app), atualmente muito utilizado em variados tipos de pesquisas, permite uma rápida, viável e econômica distribuição do instrumento de coleta de dados. O questionário online ficou aberto no período de 17/10/2023 a 31/12/2023.

Como a intenção do pesquisador era não haver a necessidade de autorização das contratantes para participação na pesquisa e proteger a identidade do pesquisado, optou-se por não solicitar no instrumento de coleta de dados informações pessoais, assim como nomes de suas empresas.

## RESULTADOS E ANÁLISE

Nas entrevistas pessoais com os profissionais pode-se perceber que suas empresas mesclavam o uso de ferramentas digitais e analógicas para se comunicar com seus funcionários. A hipótese inicial era de que tradicionais meios analógicos haviam sido abandonados tendo em vista a maximização do emprego das tecnologias digitais durante o período do *home office* implementado na pandemia do coronavírus entre os anos de 2020 e 2021.

De acordo com as respostas coletadas no setor administrativo as comunicações entre gerências e coordenações/supervisões ocorriam de maneira frequente por meio de aplicativos de mensagens instantâneas, e-mail e vídeo conferência. Mas a comunicação institucional interna ainda era feita com materiais impressos. Os respondentes também salientaram que a comunicação analógica prevalecia no contato com os colaboradores de setores da produção.

Em relação à pesquisa qualitativa, o questionário aplicado pela *web* ficou disponível para respostas durante 75 dias e chegou ao total de 30 participantes. Os dados obtidos foram tratados no Microsoft Excel para análise dos resultados. As quatro primeiras perguntas objetivavam conhecer o perfil profissional do respondente e de sua contratante ao indagar cargo ocupado e setor econômico, tamanho e constituição da empresa.

Dos participantes da pesquisa 50% (total de 15) estão locados em empresas do setor secundário – que envolvem atividades na indústria, construção, produção de energia, entre outras consideradas

de transformação. Na proporção de 43% (ou 14 pessoas) tem sua empresa categorizada no setor econômico terciário, onde se enquadram serviços, comércio, turismo, transportes, atividades financeiras, educação etc. Apenas 7% (ou 2 pesquisados) tem suas contratantes fazendo parte do primário, onde os negócios são voltados para agricultura, pesca, pecuária, extrativismo, mineração, por exemplo.

Em relação à constituição da empresa 43% (ou 13 pesquisados) trabalham em uma multinacional, 40% (ou 12) em nacional e 17% (ou 5) em pública. Uma proporção considerável (63% ou 19 pessoas) assinalaram que laboram numa companhia de grande porte. Também participaram da pesquisa trabalhadores de micro e pequenas empresas (20% ou 6 pessoas) e de empresas médias (17% ou 5 pesquisados). Boa parte dos participantes ocupam cargos de supervisão ou coordenação (47% ou 14 pessoas), sendo que também houve respostas de assistentes ou operacionais (33% ou 10), diretores (10% ou 3) e gerentes (10% ou 3).

Em linhas gerais a investigação abrangeu indivíduos da micro à grande empresa, multinacional, nacional ou pública e de diferentes setores da economia. O mesmo ocorreu em relação à ocupação funcional com respondentes de todos os níveis hierárquicos. Porém, ao se traçar um perfil médio, o respondente seria um supervisor ou coordenador de uma indústria de grande porte e multinacional. Notadamente seria um profissional com um representativo conhecimento e entendimento em relação às práticas de comunicação interna e comunicação administrativa da empresa onde trabalha, assim como fazendo parte de uma organização com certo nível de profissionalização na comunicação organizacional.

Podemos inferir a partir dos resultados que o tradicional e-mail ainda persiste como a principal ferramenta de comunicação interna nas empresas. 83% dos respondentes (ou um total de 25) indicaram o correio eletrônico, uma plataforma digital e assíncrona, como o primeiro meio responsável pelo fluxo de informações entre as equipes de trabalho. As reuniões por videoconferência, uma tecnologia um pouco mais recente, aparece em segundo lugar com 67% de apontamentos (ou 20 apontamentos). Tem-se a intranet – ambientes em rede limitados ao uso interno – como o terceiro canal mais empregado (57% ou 17 respostas). Aparecem empatados no quarto lugar com 43% (13 indicações cada) os meio digitais redes sociais abertas e *chat*, por via de regra instalados em *desktops* ou *notebooks*. Segue em quinto com 37% (11 sinalizações) a rede social corporativa, plataformas sociais que utilizam a rede interna de computadores

e são voltadas exclusivamente para uso de colaboradores. Aplicativos de mensagens instantâneas que podem ser utilizados em *smartphones*, *tablets* e *desktops* – como o WhatsApp e o Telegram – apareceram em sexta posição com 33% (10 respostas). Mural digital (TV corporativa), blog corporativo e aplicativo RH para celulares inteligentes estão entre os canais digitais menos utilizados, segundo os investigados.

A partir dos resultados obtidos pode-se depreender que as organizações dos pesquisados utilizam todos os recursos disponíveis de comunicação digital para se interrelacionar com seus empregados. Logicamente algumas ferramentas se sobressaem; mas há um apontamento de uma comum estratégia multicanal na comunicação interna.

O uso das reuniões virtuais pode sinalizar uma permanência das estratégias adotadas durante o afastamento por causa da Covid-19. Dos meios digitais é o mais rico, de acordo com o proposto por Robbins, Judge e Sobral (2010). Como a maioria das empresas onde os pesquisados trabalham são multinacionais certamente necessitam de frequentes conversas com outras unidades dentro e fora do país. A conferência por videochamada reduz consideravelmente os custos com deslocamentos, melhora a produtividade – mais encontros são agendados, toda equipe pode ser reunida rapidamente e aumenta o tempo de dedicação às tarefas de escritório – e viabiliza o trabalho à distância em qualquer local.

Dentre as possibilidades indicadas a intranet seria a mais completa e personalizada às necessidades de cada empresa. Traz todas as funcionalidades da internet, mas restrita aos usuários das redes internas. Algumas plataformas disponíveis no mercado reúnem e-mail, chat, fóruns, armazenamento e compartilhamento de arquivos salvos na nuvem, entre outras soluções integradas, garantindo segurança, monitoramento e facilidade de acesso a informações.

A pergunta 6 do questionário interrogava quais meios analógicos de comunicação são utilizados na comunicação interna. Assim como a múltipla escolha anterior a ela, o pesquisado podia indicar mais de uma ferramenta. A reunião pessoal com gestores de área é apontada por 83% (ou 25 investigados) como a forma essencial de repassar informações acerca de novidades organizacionais, políticas, ações motivacionais, orientações do departamento pessoal, entre outras mensagens direcionadas aos funcionários. Outro recurso analógico empregado, aliás tradicional nas práticas de comunicação interna, seria os quadros de avisos (57% ou 17 respostas). Também usados desde os primórdios da comunicação organizacional, pôsteres e banners – itens fixados em paredes e com dimensões que causam impacto

visual – foram assinalados na mesma proporção (33% ou 10 respostas cada). Em seguida tem-se com os mesmos números de respostas (7 ou 23%) os relatórios e jornal ou revista interna, materiais impressos geralmente melhor elaborados e de leitura individual. Folhetos (6 respostas ou 20%), atas, cartas e circulares (5 ou 17%) e manual de integração (2 ou 7%) foram meios que surgiram nos resultados, entretanto com menores apontamentos.

Assim como os meios digitais pode-se deduzir que as empresas dos pesquisados fazem uso de todo e qualquer recurso analógico para informar seu público interno. Se consideramos as respostas obtidas com as questões 5 e 6 do formulário tem-se que a comunicação interna nestas empresas acontece por múltiplas plataformas físicas e on-line. Do ponto de vista da comunicação organizacional tal prática seria o ideal, levando em consideração que existe sempre a necessidade de reiterar frequentemente a mesma mensagem para que o receptor a assimile completamente. Outro ponto a ressaltar é que cada pessoa, de acordo com suas características individuais, absorve melhor a informação em uma ou outra mídia. Justamente este ponto que a seguinte pergunta do questionário procura auferir.

Na pergunta 7 os respondentes sinalizaram quais as ferramentas são mais eficazes na comunicação interna. Neste caso, eles poderiam escolher apenas um meio dentre os digitais e os analógicos listados no quadro 1. Foi feita a pergunta: “Qual meio você considera mais eficaz na comunicação interna?”. O texto ainda esclarecia que meio eficaz seria aquele que apresenta facilidade de leitura, rapidez de recebimento e resposta e adequado ao propósito do conteúdo.

Os seguintes instrumentos foram descartados pelos investigados: banner, blog corporativo, chat, folheto, jornal ou revista interna, manual de integração, mural digital ou TV corporativa, pôster e relatório. Do total de respostas 23% (ou 7) indicam os aplicativos de mensagens instantâneas como o melhor canal para receber informações de sua empresa. Em seguida ficaram o e-mail com 20% (ou 6) dos apontamentos, intranet com 17% (ou 5), reuniões presenciais com a chefia e reuniões virtuais com o mesmo índice de respostas de 10% (ou 3), rede social corporativa com 7% (ou 2), e 3% (uma resposta) para cada um dos canais aplicativo de RH para *smartphone*, atas, cartas e circulares, quadros de aviso e redes sociais abertas.

Os resultados para a questão sinalizam que os participantes da investigação têm a preferência por meios digitais no que se refere a receber mensagens institucionais. O contato direto com gestores,

sejam na forma presencial ou virtual, também é considerada quando o assunto é comunicação interna.

Apps de mensagem fazem parte do dia a dia dos brasileiros. Instalados em dispositivos móveis, individuais e conectados 24h muitos não conseguem deixar de consultá-los a todo momento. Possivelmente adentraram de maneira automática e impensada nos espaços corporativos. Como ferramenta de trabalho conferem agilidade na troca de mensagens e em qualquer formato, seja texto, áudio ou vídeo. Contudo, se institucionalizado seu uso, requer muita atenção por parte dos gestores, pois podem levar à problemas trabalhistas ou prejudicar a qualidade de vida dos colaboradores. O ideal seria estabelecer uma política de utilização, definindo regras, comportamentos e horários.

A última seção do instrumento de obtenção de dados foi focada na comunicação administrativa, que seria aquela que parte de superiores imediatos ou da alta administração e que tratam de decisões e processos internos, rotinas e diretrizes, estratégias e metas organizacionais.

A questão 8 do formulário questionava o participante da investigação quais seriam os canais digitais utilizados pela sua empresa no que se refere à comunicação administrativa. Como em perguntas anteriores, mais de uma opção poderia ser selecionada. O e-mail foi apontado por 77% dos pesquisados (23 deles). Naturalmente tal aplicativo baseado na internet seria a primeira a ser lembrada por qualquer profissional. Criar um endereço de e-mail corporativo é uma das primeiras ações ao se contratar um funcionário. Ademais, representa uma ferramenta de registro das instruções, ações e decisões que ocorrem no cotidiano de trabalho. Com 43% de indicações (ou 13) a intranet foi a segunda tecnologia mais apontada; a mesma proporção que os aplicativos de mensagens instantâneas.

A partir destes resultados, prioridade de uso do e-mail e intranet na comunicação com gestores, pode-se entender que as empresas tendem a manter seu fluxo comunicacional em canais próprios por elas controlados. Prática comum entre grandes empresas é disponibilizar um celular corporativo à cargos de direção à coordenação. Talvez esta seja a razão dos aplicativos de mensagens instantâneas surgirem também em segunda posição. Índices próximos de citações tiveram a reunião por videochamada (37% ou 11 respostas) e o chat (30% ou 9). Obviamente em funções estabelecidas em escritórios a principal ferramenta de trabalho é o computador e seus *softwares* são empregados na troca de informações durante o expediente.

Quais meios analógicos são comuns em sua empresa na comunicação administrativa era o questionamento da pergunta 9. A prática de reunião pessoal com o *staff* obteve um índice considerável de respostas: 70% ou 21 apontamentos. Uma revelação talvez óbvia tendo em vista a praxe na gestão de pessoas de um gerenciamento mais próximo aos subordinados. O quadro de avisos foi assinalado por 43% (ou 13) entrevistados. Possivelmente os participantes da pesquisa escolheram esta opção ao recordarem de, por exemplo, metas, convenções e instruções comuns a todo departamento e que geralmente são fixados em quadros de aviso. Relatórios (17% ou 5 respostas) e atas, cartas e circulares (10% ou 3) – documentos escritos, mais completos e formais – também foram marcados no questionário.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010) a conversa pessoal representa o canal de comunicação organizacional mais rico em transmitir informações. Não resta dúvidas que as reuniões pessoais são fundamentais para o gerenciamento de times de trabalho devido aos fatos indícios que complementam as mensagens como escolha das palavras, entonações de voz e expressões faciais e corporais. Ainda mais com os *feedbacks* imediatos dos colaboradores, sejam em palavras, sejam em sinais corporais. Para completar, o “estar junto” constrói e fortalece relacionamentos interpessoais, base das equipes de alto desempenho.

A indagação sobre qual seria a melhor maneira de ocorrer a comunicação administrativa foi feita na pergunta 10, a última do questionário criado para este trabalho. Para 27% (ou 8) entrevistados encontros com seus gestores é a melhor maneira de trocar informações sobre o trabalho. Preferem o e-mail 23% (ou 7). Conversar por aplicativos de mensagens seria mais adequado para 20% dos profissionais (ou 6 deles). Números iguais como resultados para a videoconferência e o *chat* 10% (total de 3 apontamentos cada meio). E com 3% de preferência (1 menção) estão os meios de comunicação intranet, quadros de aviso e rede social corporativa.

Respostas variadas sobre o melhor canal evidenciam o desafio dos gestores para atender as diferenças pessoais entre funcionários. Para uma comunicação eficaz é essencial perceber as habilidades de comunicação dos colaboradores, como eles assimilam as mensagens e quais seriam os meios adequados para cada tipo de instrução ou informação. Decerto os três primeiros resultados podem sinalizar as práticas mais comuns nas empresas dos entrevistados, aquelas em que o grupo social convencionou ser a melhor

maneira de se relacionar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ter uma noção sobre o momento atual do emprego de instrumentos digitais e analógicos na comunicação interna e na comunicação administrativa era o principal propósito deste trabalho. Os métodos e técnicas selecionados se mostraram adequados e trouxeram um contorno de como podem ocorrer tais tipos de comunicação organizacional, satisfazendo a curiosidade do investigador. Cabe ressaltar que este estudo não pretendia mensurar o incremento ou não de aparatos tecnológicos. Mas, talvez, poderia visualizar o abandono dos tradicionais meios impressos para as comunicações que circulam nos ambientes internos organizacionais.

Os resultados obtidos sinalizam que empresas utilizam em conjunto meios digitais e meios analógicos para se interrelacionarem com seus colaboradores. O e-mail – surgido com a *web* comercial há quase 30 anos – desponta como mídia digital utilizada tanto para mensagens internas institucionais quanto de orientação e coordenação administrativa. Portais de intranet também são utilizadas para os mesmos fins, sendo consideradas plataformas perfeitas para interação e integração de colaboradores. Mas são recursos para grandes empresas devido à necessidade de um investimento considerável para seu desenvolvimento e implementação.

Empresas com filiais ou multinacionais antes do surgimento da internet já faziam conferências por dispositivos digitais. Mas a pandemia forçou todo tipo de organização a fazer uso das tecnologias de transmissão de som e imagem para manter suas operações. Menções ao emprego de reuniões por videoconferência nos dois processos comunicacionais podem ser considerados uma permanência do período em *home office*. Na comunicação organizacional encontros mediados por plataformas digitais reduzem gastos com deslocamentos, agilizam o processo de comunicação, promovem a produtividade – ao permitir o compartilhamento de documentos, apresentações e informações – e propiciam a participação de funcionários por meio de qualquer dispositivo ou localização dentro ou fora da empresa.

Aplicativos de mensagens instantâneas, como os populares WhatsApp e Telegram, são soluções multidispositivo que podem ser utilizados em smartphones, tablets e computadores. Tal funcionalidade permite que um colaborador possa acessar sua conta de qualquer local e aparelho eletrônico. Além disso, fazem chamadas de vídeo e de voz em grupo, criam grupos com participantes específicos e

enviam diferentes formatos de arquivos. Nesta pesquisa tais recursos de comunicação digital surgiram como comuns na comunicação interna e na comunicação administrativa. Não poderiam de ser usual, pois nos ambientes corporativos podem contribuir na colaboratividade, troca ágil de mensagens e produtividade das equipes.

Apesar da inegável utilidade da comunicação digital nada substitui a comunicação pessoal, cheia de riqueza, naturalidade sentidos, significados, conexões e feedbacks verbais e não-verbais. A reunião presencial entre gerentes e subordinados não pode ser totalmente abandonada. Especialmente em comunicações que visam informar, sensibilizar e engajar os colaboradores em metas organizacionais urgentes ou prioritárias.

Os investigados nesse trabalho acreditam que os aplicativos de mensagens instantâneas, e-mail e intranet, nesta ordem de importância, são as melhores mídias para a comunicação interna. Assim, aqueles canais considerados mais eficazes são os recursos digitais e de acesso individual. Sem sombra de dúvidas, tais recursos oferecem possibilidades de personalização de mensagens e recursos audiovisuais. Além disso, por meio de dispositivos móveis, especialmente os *smartphones*, todos estas soluções digitais de comunicação podem ser acessados em qualquer hora e lugar e consultados repetidas vezes.

Pelo que se comenta sobre a moderna tecnologia da informação, tanto na academia quanto na mídia, pode-se inferir que toda e qualquer organização com finalidades de obter lucros utiliza a comunicação digital para gerenciar e informar seus colaboradores. Não importa o tamanho ou o setor econômico o emprego das ferramentas digitais, em especial aquelas disponibilizadas na internet, pode contribuir na eficiência da gestão de pessoas e na produtividade do quadro funcional. Centralizar a troca de mensagens e informações institucionais com os funcionários nas plataformas eletrônicas reúne vantagens como instantaneidade, interatividade, registro da informação, confirmação de leitura, personalização do conteúdo ao receptor, multimídia, complementação do conteúdo com hiperlinks e envio da mensagem em qualquer momento e lugar.

O repasse de orientações e informações de cunho administrativo ocorrem de melhor forma através de reuniões presenciais, e-mail e aplicativos de troca de mensagens síncronas segundo os resultados obtidos. Pelos índices de menções semelhantes entre os três meios, numa distribuição equilibrada, pode-se entender que representam instrumentos complementares. Exemplificando, aquele conteúdo e/ou

tema passado na reunião de trabalho é registrado no e-mail e discutido pelo *app* de mensagens.

Como já frisado, mas cabe reiterar, que este artigo torna público uma investigação limitada à um pequeno recorte do universo. Entretanto, seus *insights* podem nortear pesquisas qualitativas e quantitativas cujas temáticas envolvam as duas modalidades de comunicação direcionadas aos ambientes internos das empresas. Sugere-se, por exemplo, investigações que qualitativamente aprofundem o estudo sobre as especificidades das mensagens corporativas direcionadas aos funcionários, quais seriam os elementos gráficos e as linguagens mais apropriadas. Ou ainda estudos de casos em empresas ou com grupos de funcionários para compreender como seria a comunicação administrativa assertiva e eficaz.

## REFERÊNCIAS

**ABERJ** - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Desafios da Covid-19 para a Comunicação Organizacional. São Paulo: Aberje, 2020. (Pesquisa). Disponível em: <[https://www.aberje.com.br/mkt\\_parceiros/2020/docs/aberje-pesquisaCovid19.pdf](https://www.aberje.com.br/mkt_parceiros/2020/docs/aberje-pesquisaCovid19.pdf)>. Acesso em: 03/05/2023.

ANDERSSON, R.; HEIDE, M.; SIMONSSON, C.. Digital corporate communication and internal communication. In: LUOMA-AHO, V.; BADHAM, M. (orgs). **Handbook on Digital Corporate Communication**. Massachusetts, EUA: Edward Elgar Publishing Inc. 2023, p. 18-33.

ARZUAGA-WILLIAMS, M.; ARIAS, A. I. P.; ECHENIQUE, A. U.. Teletrabajo en pandemia: la crisis que le dio a la comunicación interna su gran oportunidad. Pangea. **Revista de Red Académica Iberoamericana de Comunicación**, v. 12, n. 1, p. 1-16, 2021. Disponível em: <<https://revistapangea.org/index.php/revista/article/view/130>> Acesso em: 30/08/2023.

BUENO, WC. **Comunicação Empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CANCLINI, N. G.. **Leitores, espectadores e internautas**. São Paulo: Iluminuras, 2008.

CARRAMENHA, B. Comunicação com empregados em tempos de mídias sociais. In: TERRA, C.; DREYER, B.M. RAPOSO, J.F. (org.). **Comunicação organizacional: práticas, desafios e perspectivas**. São Paulo: Summus, 2021. p. 53-63.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2003

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

CORTEZÃO, R.; JACONI, S. Os desafios da comunicação gerencial no mundo em transformação. In: PRATA, N.; JACONI, S. NASCIMENTO, G. (orgs). **Desafios da comunicação em tempo de pandemia: um mundo e muitas vozes**. São Paulo: INTERCOM, 2020. p.44-68.

CUENCA, J.; VERAZZI, L.. **Guía fundamental de la comunicación interna**. Catalunya: Editorial UOC, 2018.

DE LA FUENTE CHICO, C.. **Comunicación e imagen corporativa**. Málaga: Editorial Elearning, 2019.

FRAGOSO, S.; RECUERO, R.; AMARAL, A. **Métodos de pesquisa para internet**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

GIDDENS, A.. **Sociologia**. 6.ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7 ed. São Paulo; Atlas, 2019.

KUNSCH, M.M.K. Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica. In: FELIX, J.D.B. (org) **Comunicação estratégica e integrada**: a visão de renomados autores de 5 países. 1.ed.. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020. p.85-104.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. ed. rev. São Paulo: Summus, 2003.

LYON, D. Cultura da vigilância: envolvimento, exposição e ética na modernidade digital. In: BRUNO, F. et. al. **Tecnopolíticas da vigilância**: perspectivas da margem. 1. ed. São Paulo : Boitempo, 2018. p. 151-179.

NASSAR, P. Conceitos e Processos em Comunicação Organizacional. In: KUNSCH, M.M.K. (org.) **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2ª. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 61-75.

RAPOSO, J.F. . Sobre hipercomunicação e hiperconexão: “sobrepeso” digital, cansaço e visibilidade contemporânea. In: CORRÊA, E.N.S. (org.). **Caminhos da comunicação**: tendências e reflexões sobre o digital. Curitiba: Appris, 2020. p. 49-62.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, I. Micro, pequena, média ou grande: como definir o porte de uma empresa? **Exame Invest**. 21/01/2022. Disponível em:< <https://exame.com/invest/btg-insights/como-definir-o-porte-de-uma-empresa/>>. Acesso em 02/10/2022.

SAAD, E.. Comunicação Organizacional e transformação digital: novos cenários, novos olhares. In: TERRA, C.; DREYER, B.M.; RAPOSO, J.F. (orgs). **Comunicação Organizacional**: Práticas, desafios e perspectivas digitais. São Paulo: Summus Editorial, 2021. p.16-33.

SAAD CORRÊA, E.. Comunicação digital e seus usos institucionais. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed., São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009a. p.169-184.

\_\_\_\_\_. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional**: Históricos, Fundamentos e Processos. v. I. São Paulo: Saraiva, 2009b, p. 317-33

TERRA, C.F.. **Mídias sociais... e agora?** 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2011.



**UNITAU**  
Universidade de Taubaté