

## Desestruturação Empresarial Acarretada por Escassa Comunicação Interna Organizacional e não Equilíbrio das Manifestações

Mariana Agostini Fernandes<sup>1</sup>  
[mariana.fernandes7@fatec.sp.gov.br](mailto:mariana.fernandes7@fatec.sp.gov.br)

José Abel de Andrade Baptista<sup>1</sup>  
[abel@fatec.sp.gov.br](mailto:abel@fatec.sp.gov.br)

Léa Paz da Silva<sup>1</sup>  
[lea.silva3@fatec.sp.gov.br](mailto:lea.silva3@fatec.sp.gov.br)

*Business Disruption Caused by Poor Organizational Internal Communication and Non-Balance of Manifestations*

*Desestructuración Empresarial Provocada por La Escasa Comunicación Interna Organizacional y el Desequilibrio en las Manifestaciones*

### Palavras-chave:

Comunicação.  
Comunicação empresarial.  
Comunicação Interna.

### KeyWords:

Communication.  
Corporate  
Communication.  
Internal Communication.

### Palabras clave:

Comunicación.  
Comunicación  
Empresarial.  
Comunicación Interna.

### Enviado em:

04 outubro, 2023

### Apresentado em:

05 dezembro, 2023

### Publicado em:

30 maio, 2024

### Evento:

6º EnGeTec

### Local do evento:

Fatec Zona Leste



### Resumo:

A presente pesquisa destaca a relevância da comunicação interna no êxito empresarial, realça o seu papel na transmissão eficaz de informações e no fortalecimento dos vínculos entre colaboradores e organizações e investiga a correlação entre a comunicação interna e os dados obtidos por meio de um questionário aplicado a 32 pessoas que atuam em áreas diversas e que ocupam variados cargos, em diversos segmentos e áreas de atuação. Este artigo serve como ponto de partida para abordar a importância da comunicação interna nas estratégias empresariais contemporâneas, sublinhando sua contribuição para a formação de equipes mais eficazes, aprimoração da satisfação dos colaboradores e promoção de um ambiente de trabalho saudável. Ao desvendar os conceitos e técnicas ligados à comunicação interna e ao compreender a relação entre esta e a experiência dos colaboradores, bem como vários aspectos da empresa, este estudo oferece insights valiosos para orientar as organizações na elaboração de estratégias de comunicação interna mais eficazes e na criação de um ambiente empresarial mais produtivo e positivo.

### Abstract:

This research highlights the relevance of internal communication in business success, highlights its role in the effective transmission of information and in the strengthening of bonds between employees and organizations, and investigates the correlation between internal communication and the data obtained through a questionnaire applied to 32 people who work in different areas and who occupy various positions. in various segments and areas of activity. This article serves as a starting point to address the importance of internal communication in contemporary business strategies, underlining its contribution to building more effective teams, improving employee satisfaction, and promoting a healthy work environment. By unraveling the concepts and techniques related to internal communication and understanding the relationship between it and the employee experience, as well as various aspects of the company, this study offers valuable insights to guide organizations in designing more effective internal communication strategies and creating a more productive and positive business environment.

### Resumen:

Esta investigación destaca la relevancia de la comunicación interna en el éxito empresarial, destaca su papel en la transmisión efectiva de información y en el fortalecimiento de los vínculos entre empleados y organizaciones, e investiga la correlación entre la comunicación interna y los datos obtenidos a través de un cuestionario aplicado a 32 personas que trabajan en diferentes áreas y que ocupan diversos puestos. en diversos segmentos y áreas de actividad. Este artículo sirve como punto de partida para abordar la importancia de la comunicación interna en las estrategias empresariales contemporáneas, subrayando su contribución a la construcción de equipos más eficaces, la mejora de la satisfacción de los empleados y la promoción de un entorno de trabajo saludable. Al desentrañar los conceptos y técnicas relacionados con la comunicación interna y comprender la relación entre ella y la experiencia del empleado, así como diversos aspectos de la empresa, este estudio ofrece información valiosa para guiar a las organizaciones en el diseño de estrategias de comunicación interna más efectivas y la creación de un entorno empresarial más produtivo y positivo.

<sup>1</sup> Faculdade de Tecnologia da Zona Leste | Fatec Zona Leste

## 1. Introdução

Segundo Stepanski e Costa (2012), o termo ‘Comunicação’ advém do latim ‘*Communis*’ e significa ‘tornar comum a todos’ no sentido de transmitir informação a terceiros, do emissor ao(s) interlocutor(es). Define-se também ‘Comunicação’ como o “Ato que envolve a transmissão e a recepção de mensagens entre o transmissor e o receptor, através da linguagem oral, escrita ou gestual, por meio de sistemas convencionados de signos e símbolos” (COMUNICAÇÃO, 2023). Para Rodrigues (2020), está ligada àqueles que possuem informações e/ou falta delas e sentem necessidade de assim compartilhá-las, originada do latim ‘ato de repartir, de distribuir’. A partir da viabilização verbal e/ou não verbal, são proporcionadas inúmeras oportunidades de, assim, serem realizadas. Mesmo sendo um bem para todos, provém de individualismo, cada indivíduo possui sua maneira de se expressar, com a possibilidade da compreensão, concordância e apoio do receptor aos dizeres do emissor. Mas correm-se riscos do oposto, a falta de compreensão e a insatisfação por parte do interlocutor.

As instituições de quaisquer ramos, enfrentam desafios quando a comunicação interna é fragmentada, inadequada ou limitada a canais unidirecionais. Uma informação imprecisa pode desencadear em uma série de complicações para a empresa, tanto internas quanto externas. Deficiências na comunicação podem afetar o desempenho dos colaboradores, uma vez que a falta de informações sobre a organização aumenta a probabilidade de ocorrer procedimentos incorretos, boatos e outras situações que prejudicam a produtividade da equipe e podem até mesmo afetar as relações interpessoais (PIMENTA, 2006). A falta de transparência, canais ineficazes e barreira linguísticas ou culturais podem obstruir a disseminação efetiva de informações críticas, desafiando a coesão e a direção estratégica de empresa. Além disso, o desequilíbrio nas manifestações, onde certas vozes prevalecem sobre outras, pode gerar desigualdades, desmotivação, alta rotatividade de funcionários e um ambiente de trabalho desarmônico.

De acordo com Chiavenato (2004), a comunicação interna desempenha um papel fundamental na garantia do êxito dos processos organizacionais, já que exerce influência direta sobre o clima organizacional. Portanto, é de extrema importância que a organização compreenda profundamente os mecanismos dessa comunicação, bem como a forma como as informações são transmitidas aos seus colaboradores. No entanto, para que seja eficaz, é essencial que a comunicação interna seja adotada de maneira abrangente, envolvendo todos os funcionários em todos os setores da empresa, com o objetivo de analisar de forma abrangente e fundamentada como a falta de comunicação eficaz dentro de uma empresa pode levar a uma deterioração da estrutura organizacional, impactando negativamente na eficiência, produtividade e no ambiente de trabalho. Explorar as consequências dessa desestruturação, propor estratégias para melhorar a comunicação interna e, assim, promover a estabilidade e o crescimento sustentável das organizações. Além disso, pode destacar a importância da comunicação como elemento vital para o bom funcionamento e o sucesso de uma empresa.

Portanto, a realização deste artigo é justificada devido à sua relevância para as organizações, seu potencial para contribuir com a teoria e prática organizacional e seu impacto positivo na sociedade. Empresas bem-sucedidas são essenciais para o progresso socioeconômico. Ao abordar os desafios relacionados à comunicação interna, o artigo pode contribuir para um ambiente empresarial mais saudável e próspero, gerando benefícios para a sociedade como um todo. Promovendo uma cultura organizacional saudável e sustentável. Este estudo utiliza uma abordagem analítica, apoiada em revisão bibliográfica, e casuística com uma abordagem quantitativa, possibilitando uma análise estatística dos dados coletados, com o intuito de reconhecer padrões, identificar tendências e obter percepções valiosas para aprimorar tanto a comunicação interna quanto o desempenho organizacional. Isso foi alcançado ao coletar informações de diversas organizações e estabelecer correlações entre suas estratégias de comunicação interna e fatores críticos, como a experiência dos funcionários, cargos e setores.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1. O que é comunicação?

A comunicação surge pela necessidade de sobrevivência e evolução das espécies. Como retrata Harari (2014), é a base da sobrevivência e do progresso humano. Sem ela, a humanidade ficaria isolada e estagnada. Trata-se do ato de se transmitir uma mensagem e pode se dar de várias formas: por sinais, gestos, sons, escrita etc. Na história da humanidade, aqueles que aprenderam a se comunicar eficazmente tiveram maior probabilidade de sobreviver e prosperar (HARARI, 2014). Desta forma, a boa comunicação é de extrema importância em todos os setores da sociedade, uma vez que tudo o que é construído depende da expressão/manifestação e compreensão de todos os envolvidos. Assim como as espécies evoluem para se adaptar ao ambiente, a comunicação é a evolução humana para adaptar-se ao mundo em constante mudança.

“Duas pessoas podem ser eficientes, mas os resultados de um encontro de comunicação podem ser desastrosos.” (TORQUATO, 1986, p. 38). Às vezes, a maior distância entre duas pessoas é a falta de entendimento mútuo. Divergências devem ser sempre bem-vistas, à medida que proporcionam inovações através do surgimento de novas ideias. A comunicação é a habilidade de ser entendido, é também a habilidade de entender. De acordo com Vasconcelos (2009), a comunicação é a maneira pela qual as pessoas se relacionam, sendo a expressão dos relacionamentos. A autora argumenta que é por meio da comunicação que as pessoas compartilham e intercambiam experiências, ideias, sentimentos e, em última instância, influenciam a sociedade na qual estão inseridas.

### 2.2. Comunicação empresarial

Hoje em dia, aprimorar a gestão de empresas envolve, de forma crucial, aprimorar a comunicação. Ela desempenha um papel de grande relevância, pois é responsável pela imagem da organização, podendo ser um diferencial competitivo no contexto contemporâneo. Nesta era de competição acirrada nos negócios, a comunicação se torna fundamental em todas as atividades administrativas, como, por exemplo, para atender às expectativas dos clientes com excelência, promover uma mudança na cultura organizacional ou implementar políticas de qualidade e produtividade na empresa (PINTO, 1994). Segundo Cahen (2005), não há um conceito fixo de comunicação empresarial, mas ele destaca que, considerando as duas modalidades de comunicação organizacional, ou seja, interna e externa, pode-se afirmar que a comunicação empresarial se manifesta em qualquer ação ou decisão que revele as razões para a existência da empresa, promovendo interações entre a sociedade e a empresa, entre a empresa e seus colaboradores, e entre os próprios colaboradores.

Para Kunsch (2003, p.150), a comunicação organizacional é: A disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. Muitas vezes as divergências na forma de pensar podem acarretar a falta de compreensão e insatisfação de alguns, podendo chegar a gerar a desestruturação emocional dos envolvidos. Dependendo da gravidade do caso, alguns indivíduos podem agir de forma irracional, não medindo as consequências de seus atos. Assim, é de suma importância que as empresas/instituições sejam administradas com eficiência, para que fatos assim não venham a acarretar uma desestruturação organizacional. Uma comunicação clara dentro da empresa é a chave para uma equipe alinhada e produtiva. Para tanto, a empresa/instituição deve estar sempre atenta ao equilíbrio entre as relações e manifestações interpessoais.

### 2.3. Comunicação empresarial interna

“O segredo principal para que se tenha uma comunicação empresarial eficiente talvez resida no conhecimento que o profissional tenha da sua audiência e das maneiras pelas quais a mensagem veiculada é filtrada até a sua audiência.” (TORQUATO, 1986, p.29). Na análise de Santos (2016), a

comunicação interna desempenha o papel de elo para coordenar essas funções, elaborar mensagens pertinentes e direcionadas aos funcionários, criar um ambiente de comunicação autêntica e transparente, e, em última instância, conquistar o comprometimento dos colaboradores, que são os melhores porta-vozes da organização. Ressalta também que a reputação interna é fortalecida pela identificação dos funcionários com a missão corporativa, valores, crenças, motivação e engajamento. No entanto, é ainda mais importante lembrar que a reputação de uma organização impulsiona seu desempenho e sucesso, e essa reputação é construída de dentro para fora.

Nguyen-Thanh, citado por Villafañe (1998, p. 242), ressalta que a comunicação interna evoluiu conforme a gestão das empresas se desenvolveu: "A comunicação da empresa não surgiu de repente. Foi gradualmente elaborada para superar as deficiências dos sistemas de informação, acompanhando a evolução da gestão das empresas". Assim, a comunicação interna tem crescido em importância no âmbito das organizações. De acordo com Teobaldo Andrade, citado por Fonseca (1998, pág. 101), "a comunicação nas organizações é o processo pelo qual as pessoas que nelas trabalham realizam o 'intercâmbio' de informações dentro de uma empresa ou repartição, visando aumentar sua eficácia". Sendo altamente essencial para o funcionamento harmonioso e produtivo de uma organização, a ausência ou inadequação da comunicação pode levar a problemas de engajamento, má interpretação de informações e falta de alinhamento com os objetivos organizacionais.

O psicólogo Kahn (1990), pioneiro na teoria sobre engajamento no trabalho, define a comunicação empresarial interna como a forma pela qual as pessoas se conectam às suas funções laborais, manifestando-se fisicamente, cognitivamente e emocionalmente ao desempenhar seus papéis, o autor destaca que funcionários engajados estão emocionalmente conectados à organização e são mais produtivos. O modelo *Source-Message-Channel-Receiver* (SMCR), proposto por Berlo (1960), salienta a importância de uma comunicação clara e eficaz entre a fonte – empresa – e o receptor – funcionário – para evitar distorções e ruídos. Welch e Jackson (2007), enfatizam a comunicação aberta e o envolvimento dos funcionários, pois acreditam na promoção de uma cultura de transparência, comunicação bidirecional e feedback frequente. Welch (2007), ex-CEO da General Electric, defende a comunicação 'sem barreiras', encorajando os funcionários a expressar suas ideias e preocupações sem medo de retaliação. Jackson (2007), pioneiro em desenvolvimento organizacional, destaca a importância da comunicação eficaz na criação de uma equipe motivada e alinhada. Combinando suas filosofias, uma estratégia robusta de comunicação interna prioriza canais abertos, loops de feedback regulares e uma cultura que valoriza a contribuição e colaboração dos funcionários.

Gruning é conhecido por suas teorias sobre a gestão das relações públicas e a comunicação nas organizações, não aborda explicitamente a falta de comunicação empresarial como um conceito central. No entanto, pode-se aplicar os princípios desse modelo para lidar com a falta de comunicação dentro de uma organização para a comunicação interna nas empresas, ele descreve quatro níveis de comunicação. 1. Nível Informativo: Comunicação básica, que transmite informações essenciais sem a necessidade de feedback. 2. Nível de Troca de Ideias: Comunicação que envolve um diálogo e troca de informações, visando a compreensão mútua. 3. Nível de Participação: Comunicação que envolve os membros da organização de forma ativa, permitindo que eles participem das decisões e processos. 4. Nível de Empoderamento: Comunicação que capacita os membros da organização a influenciar as políticas e práticas da empresa.

Embora Rousseau (1989) não tenha tratado especificamente do 'contrato psicológico' no contexto empresarial, é possível aplicar alguns conceitos rousseauianos ao ambiente de negócios, referindo-se à percepção e compreensão mútua entre empregados e empregadores em relação às expectativas, obrigações e satisfação no trabalho. Os princípios rousseauianos podem ser aplicados para entender essa dinâmica: 1. Participação ativa e consentimento voluntário: assim como no contrato social, os indivíduos na empresa devem participar ativamente na definição das expectativas e regras, sentindo

que suas opiniões e contribuições são valorizadas; 2. Liberdade e igualdade: o contrato psicológico deve respeitar a liberdade individual dos trabalhadores, permitindo que expressem suas ideias e habilidades livremente. Além disso, a igualdade de oportunidades e tratamento justo é fundamental para manter uma relação equitativa entre as partes; 3. Vontade geral e bem comum: o contrato psicológico deve ser alinhado com os interesses comuns da organização e de seus membros, promovendo um ambiente em que as metas individuais se coadunem com os objetivos da empresa; 4. Coesão e coletividade: o contrato psicológico deve promover um senso de pertencimento e colaboração entre os membros da equipe, incentivando uma cultura organizacional que valorize a cooperação e a solidariedade; 5. Transparência e confiança: uma comunicação aberta e transparente é essencial para estabelecer e manter o contrato psicológico. Os empregados precisam confiar que suas contribuições são valorizadas e que as promessas feitas pela organização serão cumpridas. Assim, a aplicação do contrato psicológico no meio empresarial envolve criar um ambiente no qual os indivíduos se sintam parte de uma comunidade onde sua voz é ouvida, suas contribuições são valorizadas e suas necessidades são atendidas, em linha com os princípios fundamentais rousseauianos de liberdade, igualdade e bem comum.

Explorando algumas razões pelas quais as empresas enfrentam dificuldades na implementação eficaz da comunicação interna. 1. Tecnologias desatualizadas: apesar de se estar na 'era tecnológica', a não suficiência de investimentos em canais de comunicação é recorrente em muitas companhias. Limitando a capacidade de compartilhamento de informações de forma eficaz; 2. Tamanho e Estrutura Organizacional: empresas grandes querem alta complexidade, que pode dificultar a disseminação eficiente de informações; 3. Falta de comunicação estratégica: líderes que não atuam valorizando estratégias claras e centralizadas dos dados relevantes. É preciso também saber equilibrar a quantidade certa de informações para evitar a sobrecarga; 4. Falta de Feedback: funcionários podem sentir medo de expressar suas opiniões, com Feedback é possível a identificação de problemas e a implementação de melhorias.

Para superar essas dificuldades, as organizações devem investir em uma cultura de comunicação aberta, adotar tecnologias modernas, implementar uma estratégia de comunicação bem planejada e promover a participação ativa dos funcionários no processo de comunicação interna.

Algumas condições se tornam previamente necessárias para que a comunicação preencha as funções integrativa. Em primeiro lugar, são necessários os meios pelos quais os empregados possam se identificar e se relacionar mutuamente. Depois, compatibilizar os comportamentos globais da sociedade como os comportamentos do sistema organizacional, a fim de se poder atenuar os conflitos entre os dois sistemas (TORQUATO, 1986, p.35).

#### 2.4. Ferramentas Para Comunicação Interna - Programas

Existem várias opções de programas para comunicação interna nas empresas. Alguns populares incluem o *Slack*, o *Microsoft Teams*, o *Yammer*, o *Skype for Business* e o *Workplace by Facebook*. Essas ferramentas facilitam a comunicação, colaboração e o compartilhamento de informações entre os membros da equipe dentro de uma organização. A escolha depende das necessidades específicas da empresa e das preferências de uso.

1. *Slack*: é uma plataforma de comunicação em equipe baseada em canais, onde os membros da equipe podem colaborar em tempo real, trocar mensagens, compartilhar arquivos e integrar outras ferramentas de produtividade. É conhecido por sua interface intuitiva e flexibilidade na organização das conversas. É possível enviar mensagens, fazer chamadas de áudio e vídeo, compartilhar arquivos e até mesmo se conectar com outros apps e serviços como *Google Drive* e *Trello*, por exemplo.

2. *Trello*: é a ferramenta visual que possibilita ao time o gerenciamento de qualquer tipo de projeto, fluxo de trabalho ou monitoramento de tarefas, adicionar arquivos, checklists ou até mesmo automação: é possível personalizar tudo para que o time trabalhe melhor.
3. *Microsoft Teams*: é uma solução de colaboração da Microsoft oferecem bate-papo em equipe, videoconferências, chamadas e integração com outras ferramentas do ecossistema Microsoft, como o Office 365. Permite criar canais para diferentes projetos e departamentos.
4. *Yammer*: é uma rede social corporativa também da Microsoft, focada em comunicação e colaboração entre os membros da empresa. Permite compartilhar atualizações, documentos e criar comunidades internas para discussões específicas.
5. *Skype for Business*: anteriormente conhecido como Lync, o Skype for Business oferece recursos de videoconferência, chamadas de voz e mensagens instantâneas integradas ao ambiente corporativo. É uma solução da Microsoft para comunicação unificada.
6. *Workplace by Facebook*: desenvolvido pelo Facebook, é uma plataforma de comunicação corporativa que se assemelha ao Facebook, mas é voltada para o ambiente de trabalho. Oferece grupos, bate-papo, transmissões ao vivo e integração com outras ferramentas empresariais.
7. *Flock*: é um aplicativo focado em produtividade e comunicação, assim, além de oferecer o recurso de bate-papo em equipe, ele também inclui listas de tarefas e outras ferramentas.

Estas ferramentas são personalizáveis e adaptáveis de acordo com as necessidades da empresa, promovendo uma melhor comunicação e colaboração entre os membros da equipe. A escolha ideal dependerá do contexto e dos requisitos específicos de cada organização.

### 3. Materiais e Métodos

A comunicação interna é peça fundamental do sucesso empresarial, desempenha um papel crucial na transmissão eficaz de informações e no fortalecimento das relações entre funcionários e organizações. Neste estudo, foi explorada a relação entre a comunicação interna e os dados coletados por meio de um questionário que pode analisar diversas empresas, setores, cargos e experiência dos colaboradores.

A pesquisa realizada adotou uma abordagem abrangente para examinar como a comunicação interna impacta diversos aspectos empresariais. Por meio do uso de um questionário, a casuística foi composta por 32 pessoas, de diversas organizações, explorando como suas estratégias de comunicação interna se correlacionam com variáveis críticas, como a experiência dos funcionários, suas posições dentro da empresa e o setor em que atuam.

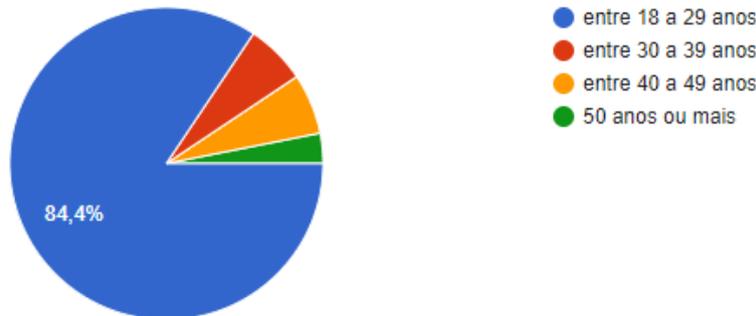
O método utilizado neste estudo é uma abordagem quantitativa que permitiu uma análise estatística dos dados coletados. A pesquisa busca identificar padrões, tendências e insights que podem ser valiosos para as empresas em sua busca por melhorar a comunicação interna e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. Este artigo é ponto para uma discussão sobre a importância da comunicação interna nas estratégias empresariais modernas. Os resultados da pesquisa oferecem uma visão crítica das implicações práticas da comunicação interna, destacando seu papel na construção de equipes mais eficientes, na melhoria da satisfação dos funcionários e na promoção de um ambiente de trabalho saudável.

Ao entender como a comunicação interna se relaciona com a experiência dos colaboradores e os diversos aspectos da empresa, este estudo oferece insights valiosos que podem orientar as organizações na formulação de estratégias mais eficazes de comunicação interna e no alcance de um ambiente empresarial mais produtivo e positivo.

#### 4. Resultados e Discussões

O primeiro dado analisado é a faixa etária dos participantes de tal pesquisa. Observa-se que a ampla maioria tem entre 18 e 29 anos, totalizando 84,4% desse grupo etário. Essa informação inicial tem importância para entender brevemente o perfil dos entrevistados.

Figura 1 – Idade dos entrevistados



Fonte: Autora (2023)

Em relação aos cargos exercidos, foram disponibilizadas algumas alternativas e a opção para adicionar mais cargos, caso necessário.

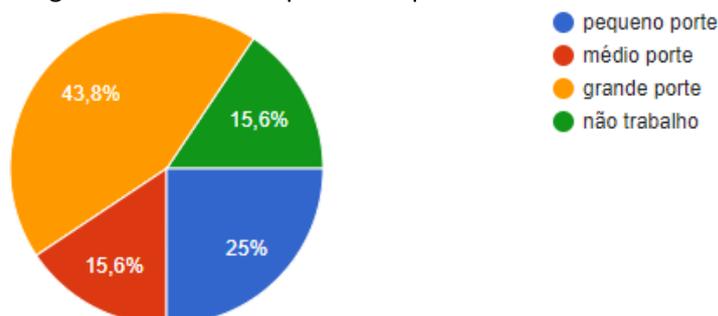
Figura 2 – Cargo de atuação dos entrevistados



Fonte: AUTORA (2023)

A casuística foi composta por colaboradores de empresas em variáveis segmentos e por informantes que no período da entrevista, não trabalhavam: 8 estagiários (25%), 4 entrevistados que não estavam trabalhando (12,5%), 3 jovem aprendiz (9,4%), 3 proprietários (9,4%), 1 trainner (3,1%), 1 líder (3,1%), 1 gerente (3,1%), 1 CEO (3,1%), 1 vendedor autônomo (3,1%), 1 analista desenvolvedor (3,1%), 1estudante (3,1%), 1 agente SUAS (3,1%), 1 professora (3,1%), 1 vendedor (3,1%), 1 técnico eletrônico (3,1%), 1 advogada júnior (3,1%), 1 diretor de marketing (3,1%), 1 dentista - clínico geral (3,1%), 1 advisor (3,1%), 1 clt (3,1%), 1 militar (3,1%).

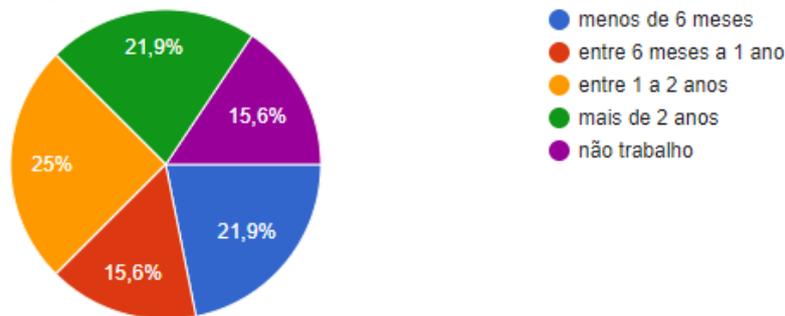
Figura 3- Porte da empresa em que os entrevistados atuam.



Fonte: Autora (2023)

A coleta de informações sobre o porte da empresa na pesquisa é relevante porque oferece insights valiosos. Também é fundamental coletar informações sobre o tempo de experiência dos candidatos, pois isto contribui significativamente para uma compreensão mais profunda do perfil dos participantes e dos resultados da pesquisa.

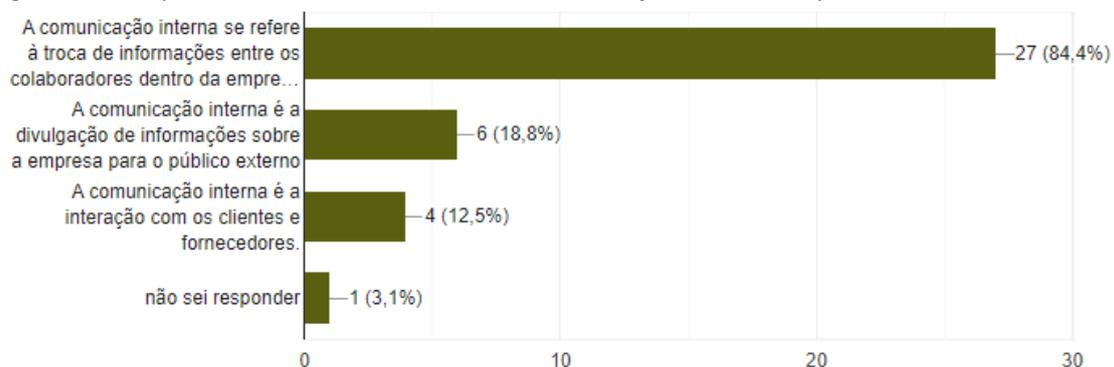
Figura 4 – Tempo de experiência dos entrevistados na empresa.



Fonte: Autora (2023)

Foi analisado se os participantes tinham conhecimento sobre o conceito de 'comunicação interna'. Isto é relevante, pois em um formulário de pesquisa com foco na comunicação interna empresarial, a compreensão prévia dos participantes sobre o assunto pode influenciar em suas respostas e insights. Além disso, identificar o nível de conhecimento inicial ajuda a segmentar os dados e avaliar a eficácia das estratégias de comunicação interna dentro das organizações, considerando se a informação é amplamente difundida ou se há lacunas de compreensão que precisam

Figura 5 - Compreensão sobre o conceito de comunicação interna empresarial dos entrevistados.



Fonte: Autora (2023)

Foi solicitado aos participantes que expressassem sua própria percepção sobre a importância da comunicação interna para o eficiente funcionamento de uma empresa. Essa questão é central em um formulário de pesquisa dedicado à comunicação interna empresarial, uma vez que permite capturar as visões individuais dos respondentes sobre como a comunicação interna desempenha um papel vital em facilitar o bom funcionamento da empresa. Essas opiniões podem variar amplamente e, ao serem coletadas, oferecem informações valiosas para avaliar como a comunicação interna é percebida pelos funcionários, identificando áreas de força ou oportunidades de melhoria. Essa análise qualitativa pode, por sua vez, informar estratégias mais eficazes de comunicação interna, alinhadas com as expectativas e necessidades dos colaboradores.

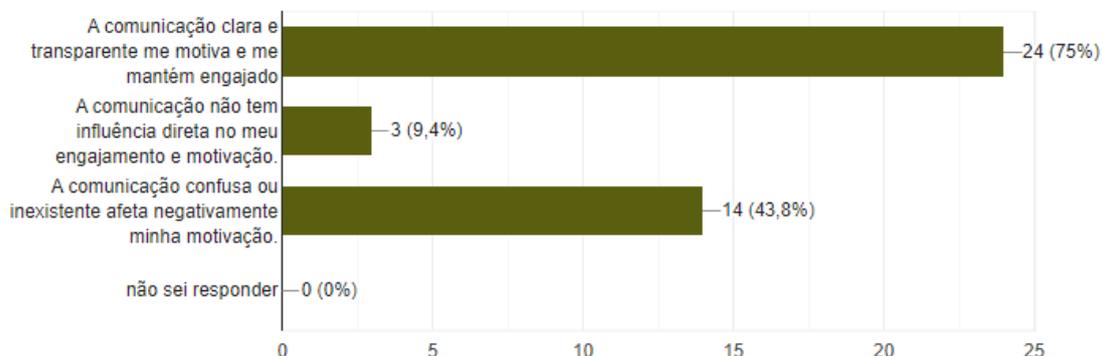
Figura 6 – Percepção dos entrevistados sobre a relevância da boa comunicação interna para o bom desenvolvimento das empresas.



Fonte: Autora (2023)

A constatação é de que todos os participantes chegaram a um consenso sobre a alta importância da comunicação interna é notável. Esse consenso sugere uma compreensão unificada entre os respondentes de que a comunicação interna desempenha um papel fundamental no bom funcionamento de uma empresa. Os participantes foram indagados sobre como a comunicação interna pode afetar diretamente o seu próprio nível de engajamento e motivação no ambiente de trabalho. Essa pergunta é de extrema relevância em um formulário de pesquisa com foco em comunicação interna empresarial, pois proporciona insights valiosos sobre a percepção dos funcionários sobre o impacto pessoal dessa comunicação.

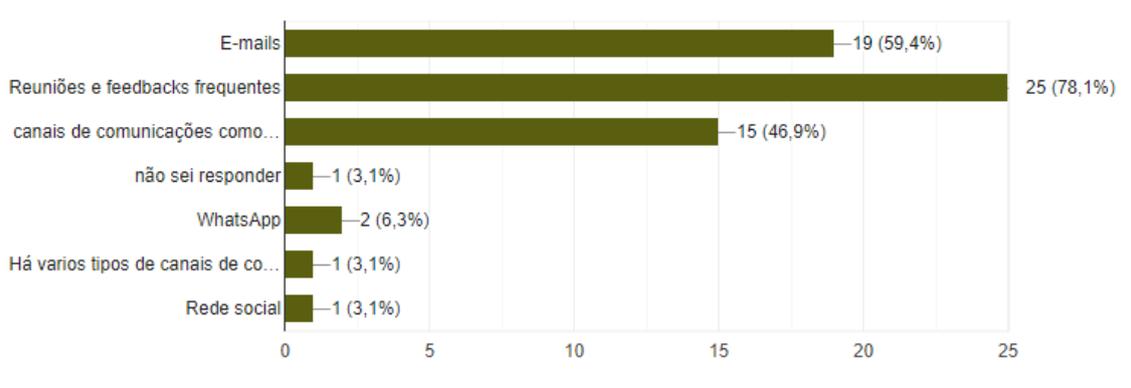
Figura 7 - Percepção dos entrevistados em como a comunicação interna pode afetar seu engajamento e motivação no ambiente de trabalho.



Fonte: Autora (2023)

Observa-se que a maioria dos participantes mencionou que a comunicação clara e transparente os motiva e mantém engajados, esta informação é altamente significativa, pois destaca o papel central da comunicação interna na criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. A concordância de muitos participantes de que a comunicação confusa ou inexistente afeta negativamente sua motivação destaca a importância crítica da clareza e consistência na comunicação interna. Essa percepção destaca a necessidade crítica de garantir que a comunicação interna seja clara, consistente e abrangente. É um lembrete de que a qualidade da comunicação pode ter um impacto direto na motivação e no bem-estar dos funcionários, influenciando assim o desempenho e o sucesso geral da empresa. Os participantes foram questionados sobre os canais usados para a comunicação interna em suas respectivas empresas. Esta pergunta é de suma importância em um formulário de pesquisa com foco em comunicação interna empresarial, pois oferece informações cruciais sobre a eficácia das estratégias de comunicação adotadas.

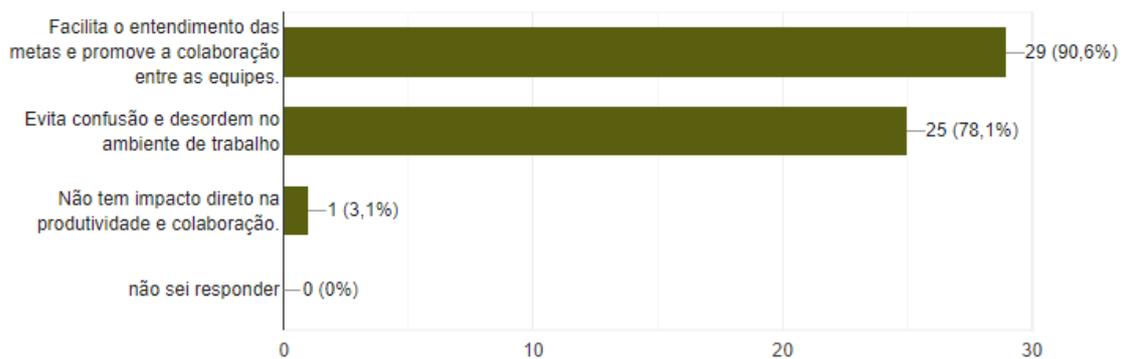
Figura 8 – Canais de comunicação interna que os entrevistados identificam mais eficazes.



Fonte: Autora (2023)

Os participantes foram indagados sobre como a comunicação interna clara e eficaz pode influenciar positivamente na promoção de um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo. Essa questão desempenha um papel crucial em um formulário de pesquisa com foco em comunicação interna empresarial, pois oferece insights essenciais sobre a percepção dos funcionários sobre os benefícios tangíveis dessa comunicação.

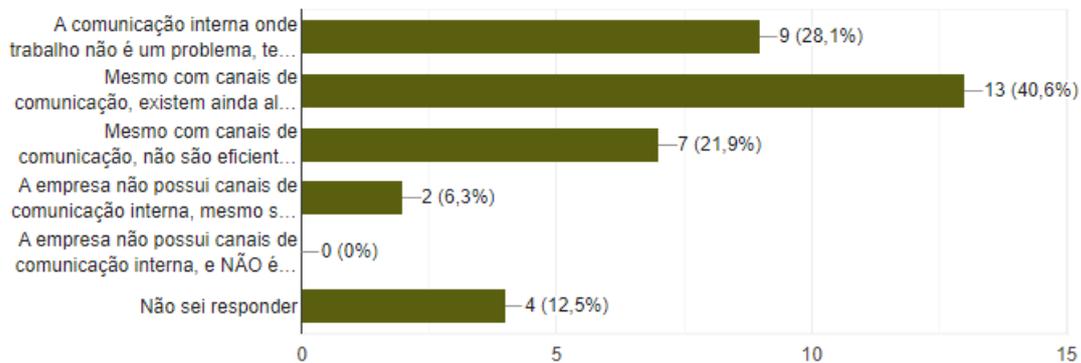
Figura 9 - Convicção dos entrevistados em como uma comunicação interna clara e eficaz pode contribuir para um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo.



Fonte: Autora (2023)

Essa análise qualitativa fornece informações valiosas para orientar o desenvolvimento de estratégias de comunicação interna mais eficazes, alinhadas com os benefícios percebidos pelos funcionários. Isto, por sua vez, pode levar a um ambiente de trabalho mais eficiente e colaborativo, com impactos positivos em toda a organização. Por fim, no formulário de pesquisa, foram disponibilizadas alternativas que permitiam aos participantes expressarem sua experiência com relação à comunicação interna na empresa. Isso é crucial, pois oferece uma estrutura para capturar experiências variadas e opiniões individuais, fornecendo uma compreensão mais completa sobre como os colaboradores percebem a comunicação interna e como ela pode ser aprimorada para atender às suas necessidades.

Figura 10 – Relatos de experiências dos entrevistados no que se refere comunicação interna praticada em seu ambiente de trabalho.



Fonte: Autora (2023)

## 5. Conclusão

A comunicação interna desempenha um papel estratégico nas organizações, sendo uma ferramenta que vai além de simplesmente transmitir informações. Ela atua como um pilar fundamental para estimular a integração, motivação e comprometimento dos funcionários com a missão, visão e princípios da empresa. Ao fomentar a abertura ao diálogo e à troca de informações e conhecimento, a comunicação interna cria um ambiente onde os colaboradores se sentem-se parte ativa do projeto organizacional. É importante ressaltar que essa integração não ocorre por acaso. É necessário conhecer os interesses individuais dos colaboradores e, ao mesmo tempo, interligá-los com os objetivos maiores da organização. É aqui que a comunicação interna desempenha um papel de destaque, alinhando as expectativas e aspirações dos funcionários, com a visão da empresa, criando um senso de propósito compartilhado.

No entanto, a eficácia da comunicação interna não pode ser restrita a momentos de mudanças significativas ou crises. Ela deve ser um processo constante, um fio condutor que mantém os funcionários engajados e atualizados. Quando bem executada, a comunicação interna contribui para a disseminação de informações, promovendo o debate e a interação entre os diversos segmentos da organização. Além disso, capacita os funcionários para enfrentar os novos desafios em um ambiente empresarial altamente competitivo. Portanto, a comunicação interna não é apenas um meio de informar, mas sim uma força motriz que unifica e capacita a equipe, desempenhando um papel crucial no sucesso da organização a longo prazo.

## Referências

BERLO, David. K. 1960. *The Process of Communication. An Introduction to Theory and Practice* (Michigan State University), 1982.

CAHEN, Roger. *Comunicação empresarial*. 10 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

COMUNICAÇÃO In: MICHAELIS. dicionário online <https://michaelis.uol.com.br/>

KAHN, William A. Condições psicológicas de engajamento e desligamento pessoal no trabalho. *Revista Academia de Administração*, v. 4, p. 692-724, 1990.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. V. 17, p. 150 Summus editorial, 2003.

PIMENTA, Maria Alzira. Comunicação Empresarial. São Paulo: Editora Alínea, 2006.

PINTO, Eduardo. Comunicação para a produtividade: o que você tem a ganhar com a comunicação empresarial. Rio de Janeiro: Quartet, 1994.

RODRIGUES, Heraldo. Ordem do Dia Nacional das Comunicações. DECEA, 05 maio 2020. Disponível em: <DECEA » Ordem do Dia Nacional das Comunicações> Acesso em: 28/10/2023.

SANTOS, Taciane. Reputação corporativa: de dentro para fora. Comunicação com Líderes e Empregados—Artigos de alunos e convidados da Pós-Graduação em Comunicação Corporativa e Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero. Editora In House Jundiaí. (2016)

HARARI, Yuval. Sapiens: Uma Breve História da Humanidade, 2014

STEPANSKI, Isabel; COSTA, Maria Eugênia. Aspectos comportamentais da gestão de pessoas. Curitiba: Iesde, 2012.

TORQUATO, Francisco. Comunicação empresarial 1986 (Vol. 11). Sumus Editorial. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=WryTjfUuWHMC&oi=fnd&pg=PA11&dq=torquato+1986&ots=Xpxl3iDkzU&sig=4WmZF9Irrzu5eqgGHgbXVCiCudmc>

VASCONCELOS, Ana. O que é comunicação. Intervalo: cidadania, jornalismo e cinema. Publicado em 11/02/2009. Disponível em: <http://anaintervalo.blogspot.com/2009/02/o-que-e-comunicacao.html>. Acesso em: 29/10/2023.

WELCH, Mary; JACKSON, Paul R. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. Corporate Communications: An International Journal, v.12, n.2, p.177- 198, 2007.