



UNIBRA

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

EDUARDA SARAIVA DA SILVA
IRAQUITAN FRANCISCO PEREIRA JÚNIOR
THAYMARA MONIQUE DA SILVA BARBOSA

COMUNICAÇÃO INTERNA E SUA IMPORTÂNCIA ORGANIZACIONAL

RECIFE

2025



EDUARDA SARAIVA DA SILVA
IRAQUITAN FRANCISCO PEREIRA JÚNIOR
THAYMARA MONIQUE DA SILVA BARBOSA

COMUNICAÇÃO INTERNA E SUA IMPORTÂNCIA ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao Centro Universitário
Brasileiro - UNIBRA, como requisito parcial
para obtenção do título de Bacharel em
Administração de Empresas. Professor
Orientador: Dr. Bruno Melo Moura

RECIFE
2025

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Laís Cardoso, CRB-4/PE-1753/P.

S586c Silva, Eduarda Saraiva da.
Comunicação interna e sua importância organizacional / Eduarda
Saraiva da Silva, Iraquitan Francisco Pereira Júnior, Thaymara
Monique da Silva Barbosa. - Recife: Edição do autor, 2025.
30 p. : il. color.

Orientador(a): Dr. Bruno Melo Moura.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro
Universitário Brasileiro – Unibra. Bacharelado em Administração,
2025.

Inclui Bibliografia.

1. Comunicação organizacional. 2. Comunicação interna. 3.
Produtividade. 4. Canais. 5. Estratégia. I. Pereira Júnior, Iraquitan
Francisco. II. Barbosa, Thaymara Monique da Silva. III. Centro
Universitário Brasileiro - Unibra. IV. Título.

CDU: 658



EDUARDA SARAIVA DA SILVA
IRAQUITAN FRANCISCO PEREIRA JÚNIOR
THAYMARA MONIQUE DA SILVA BARBOSA

COMUNICAÇÃO INTERNA E SUA IMPORTÂNCIA ORGANIZACIONAL

Trabalho de conclusão de curso (TCC) apresentado ao Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Orientador Dr. Bruno Melo Moura
Centro Universitário Brasileiro
Presidente da Banca Examinadora

Prof. Dr. Jadson Freire da Silva
Centro Universitário Brasileiro
Membro da Banca

Prof. Mrs. Amanda Souza
Centro Universitário Brasileiro
Coordenadora do Curso de Administração

NOTA: _____

Recife, 06 de dezembro 2025

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a importância da comunicação interna nas organizações e como essa questão impacta a reputação da organização nas crises, destacando sua influência no engajamento, na motivação e na produtividade dos colaboradores. A pesquisa foi desenvolvida por meio de revisão bibliográfica, abrangendo um total de 104 artigos coletados, com publicações entre janeiro de 2010 e julho de 2025. Após a aplicação dos critérios de seleção, foram incluídos 21 artigos, que foram analisados para compreender como estratégias internas de comunicação e valorização do capital humano influenciam nas estratégias organizacionais. Compreendeu-se que ações bem planejadas, indexadas a uma comunicação clara e eficiente, promovem maior integração entre os setores, colaborando na redução de conflitos e aumentando a satisfação dos funcionários. O estudo reforça a necessidade de investir em canais de comunicação interna e práticas que valorizem o colaborador como parte essencial da organização.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Comunicação Interna. Produtividade. Canais. Estratégia.

ABSTRACT

This study aims to analyze the importance of internal communication in organizations and how this issue impacts organizational communication during crises, highlighting its influence on employee engagement, motivation, and productivity. The research was developed through a literature review, encompassing a total of 104 articles collected, with publications from January 2010 to July 2025. After applying the selection criteria, 21 articles were included, which were analyzed to understand how internal communication strategies and the importance of human capital influence organizational strategies. It also demonstrates that well-planned actions, linked to clear and efficient communication, promote greater integration between departments, helping to reduce conflicts and increase employee satisfaction. The study reinforces the need to invest in internal communication channels and practices that value employees as an essential part of the organization.

Keywords: Organizational Communication. Internal Communication. Productivity. Channels. Strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Framework de Comunicação Interna	13
Figura 2- Estrutura dos Canais de Comunicação Interna	14
Figura 3- Estrutura da Construção Metodológica	17

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Características dos artigos selecionados	18
---	-----------

LISTA DE ABREVIações E SIGLAS

TIC – Tecnologia de Informação e comunicação

SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 Comunicação Organizacional e a Comunicação Interna	12
2.2 Comunicação Interna no Aprimoramento das Relações Organizacionais	13
3 METODOLOGIA	16
3.1 Procedimentos Metodológicos	16
4. RESULTADO E DISCUSSÃO	18
4.2 Resultados	18
4.2 Entre Estratégia e Humanização: A Comunicação Interna nas Organizações	21
4.3 A importância da comunicação organizacional e interna para o desempenho institucional	24
4.4 Impacto da Comunicação Interna na Administração Pública, na Saúde, Educação e no meio ambiente	26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29

1 INTRODUÇÃO

Como princípio básico no desenvolvimento das relações pessoais e sociais, a comunicação está presente em todos os grupos e em cada indivíduo, podendo ser estabelecida de diversas formas, abrangendo diferentes interpretações visando sempre a busca pela conexão e compartilhamento de informações. Presente no envolvimento das interações humanas e sociais, a comunicação interna organizacional constitui-se pelas mudanças dos indivíduos e seus contextos sociais. Como elemento no processo de troca de informações originado nos primórdios da civilização surge nas organizações objetivando abarcar seu público interno com intuito de despertar e desenvolver o pertencimento e integração dos colaboradores da organização (1).

A comunicação organizacional estabelece diretrizes que sustentam o conceito da própria organização, refletindo tanto nas relações institucionais quanto na interação com o público externo. Nesse contexto, a comunicação interna atua como estratégia de aproximação, garantindo transparência e clareza na transmissão de informações e no registro de acontecimentos de diferentes naturezas. Podendo assim, ser considerada como um organismo vivo que exige um funcionamento orquestrado, e de forma ampla. A comunicação organizacional apresenta-se essencialmente dentro de uma gama de modalidade comunicacional dentre elas: a comunicação institucional, mercadológica, administrativa e a última comunicação interna (2).

O esforço realizado pelas organizações no intuito de possibilitar o estreitamento de laços na comunicação com o público interno também é considerada como comunicação interna nas organizações (3). A interação e união do coletivo trás de forma inerente a comunicação entre si. Nesse contexto, enquadra-se a iniciativa natural das partes envolvidas, cabendo as instituições a parte principal de encorajar o desenvolvimento comportamental. Mantendo a ligação e estímulo possibilita ganho constantes na produtividade nas organizações (4).

A literatura de administração vem mostrando a importância de analisar a comunicação interna como solução estratégica dentro das organizações. As pesquisas sinalizam que, a comunicação não só favorece o engajamento dos colaboradores, como também fortalece o desempenho coletivo auxiliando no alcance das metas da empresa, por isso é de suma importância ser uma comunicação bem estruturada para resultados excelentes dentro da organização (5).

Diante do que foi apresentado, o presente estudo tem como objetivo observar as discussões acadêmicas de administração acerca da comunicação interna e a sua importância organizacional. O estudo se justifica, com sua realização, pretendendo aprofundar a compreensão sobre o tema abordado, bem como destacar tendências entre pesquisadores do campo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comunicação Organizacional e a Comunicação Interna

A comunicação organizacional desempenha papeis estratégicos, auxiliando no desenvolvimento de uma concepção empresarial. Esse processo fica evidente nas ações das organizações, tanto com o público interno como externo, resultando assim na formação e na discussão de distintas concepções no campo das condutas profissionais (6).

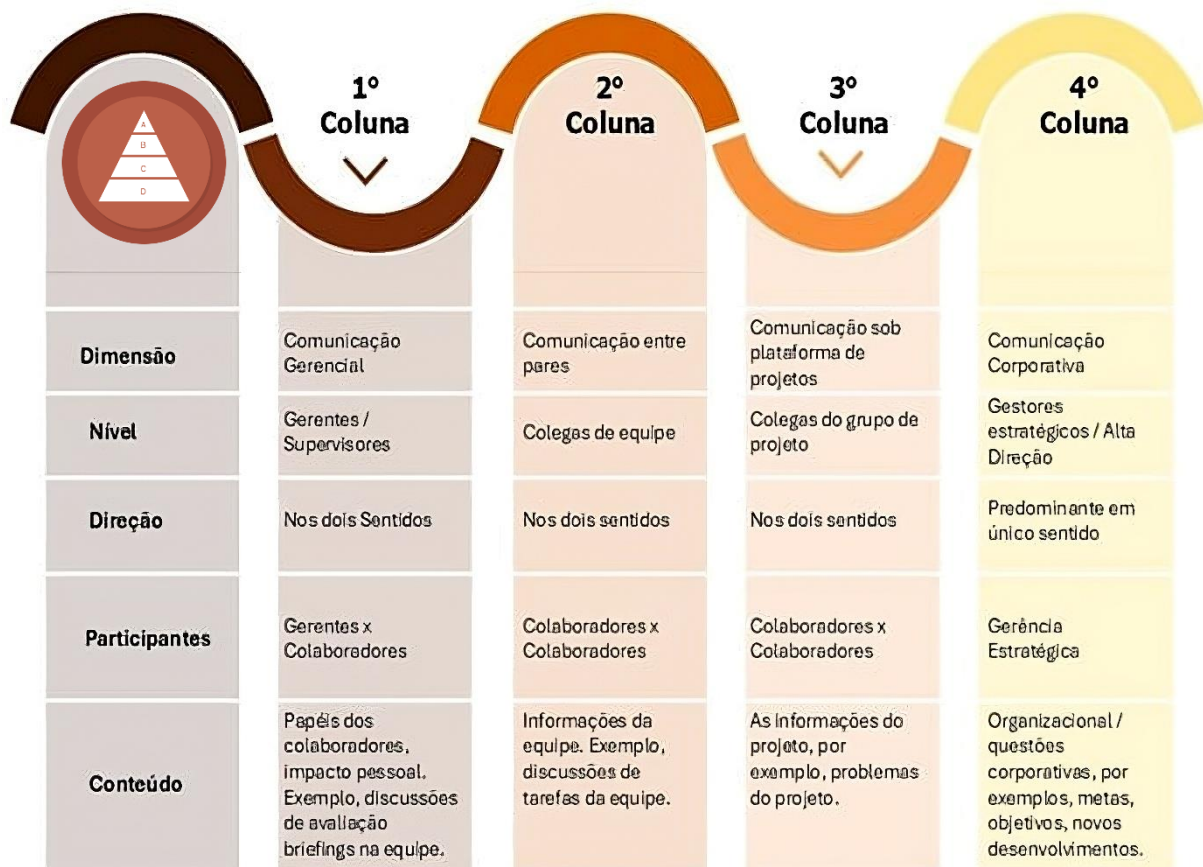
Dentre as principais formas de distinguir a comunicação elaborada pelo ambiente interno e para o ambiente externo se trata da abrangência objetivada por cada uma. O interna tem a ver com o diálogo que é produzido no ambiente dentro da organização, voltado principalmente para os colaboradores. Em contrapartida a comunicação do ambiente externo é justamente a forma que a instituição busca interagir com o público externo, notoriamente clientes e sociedade (7).

Logo é válido buscar compreender a maneira que a comunicação vem sendo afetada pelas mudanças do processo de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) com o passar dos anos, quando estas consolidaram-se fortemente na conexão dos processos, dos indivíduos e das informações. Partindo desse pressuposto a configuração da organização precisa ser modificada, para assim moldar-se a um novo ambiente organizacional competitivo (8).

A comunicação organizacional compreende um sistema formado por vários comportamentos, dispostos de maneira unificada e multidisciplinar. Além de conter uma ideia extensa das distintas categorias da comunicação que acontecem intrinsecamente nas organizações: a comunicação institucional, mercadológica, administrativa e a última comunicação interna, que será o foco do próximo capítulo (2).

Conforme Ferreira, Patah e Pugas (9) desenvolver de maneira eficiente uma comunicação interna é decisivo para o êxito organizacional, pois os gestores estratégicos sofrem um impacto direto na interação com seus colaboradores para o alcance das metas. A comunicação interna é dividida em quatro linhas nas organizações, apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Framework de Comunicação Interna



Fonte: Adaptado de Pugas, Ferreira e Patah (2018).

Conforme pode ser visto na Figura 1, a primeira coluna abrange todos os níveis que estão internamente na organização, onde os gerentes seniores obedecem ao diretor executivo e os gerentes de linha aos gerentes seniores. Na sequência a segunda coluna engloba os gerentes e colaboradores no espaço laboral de equipe, uma comunicação que ocorre entre os membros do mesmo grupo

Dando continuidade na terceira coluna será onde os colaboradores de um projeto em comum se comunicam para questões que têm o mesmo objetivo. Por fim a última coluna que está localizada mais a direita é uma das mais importantes da comunicação interna, pois fica evidente que ela deverá ser coerente, constante e contínua para que assim haja um envolvimento dos funcionários (9).

2.2 Comunicação Interna no Aprimoramento das Relações Organizacionais

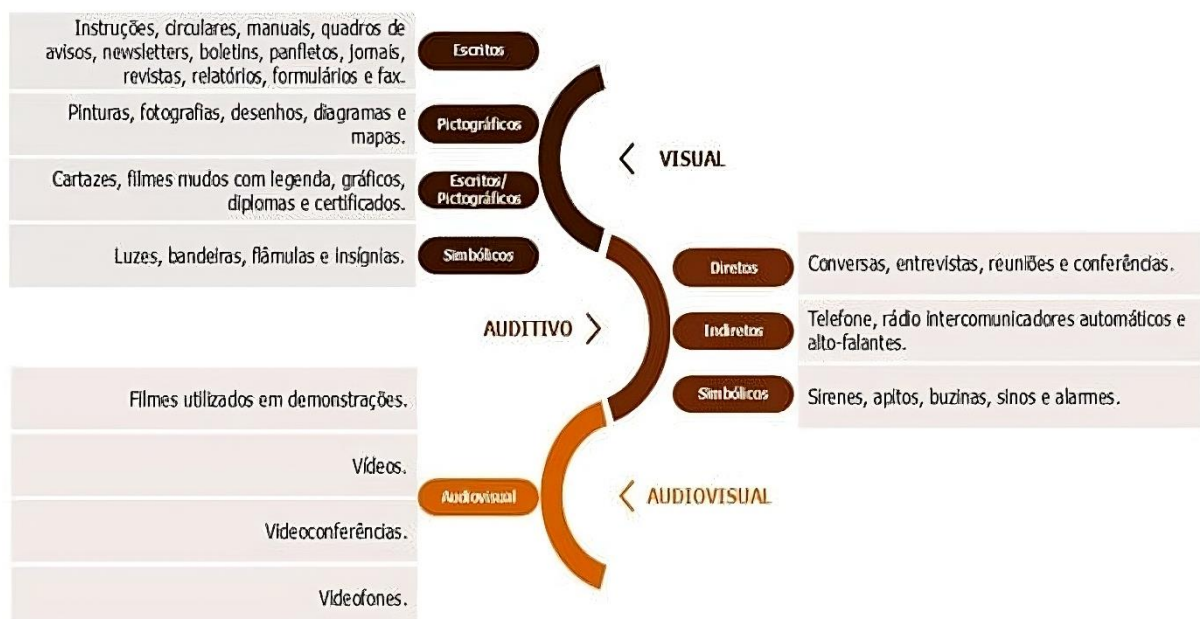
A comunicação interna é fundamental no funcionamento das organizações, não se limitando apenas à transmissão de dados, mas envolvendo a integração dos

funcionários, melhorando assim o ambiente de trabalho. A transmissão de informações nem sempre acontece de maneira compreensiva, podendo se tornar prejudicada por barreiras, arriscando assim desenvolver uma insatisfação e redução na produtividade. Para melhorar a eficácia na comunicação, é fundamental utilizar canais apropriados garantindo o feedback, proporcionando clareza e transparência nos processos organizacionais (5).

A partir dessa análise, os principais agentes que influenciam a comunicação são: canais formais, onde irá organizar o fluxo de comunicações, mas podendo limitar a troca de informações; especialização do trabalho, onde irá aproximar grupos semelhantes e afastam grupos/setores diferentes; estrutura de autoridade, esta autoridade titula quem se comunica com quem dentro da empresa; e a propriedade da informação, neste caso o conhecimento é usado e tomado como poder, dificultado o compartilhamento dos conhecimentos e das informações absorvidas (10).

Conforme Marson, Mayer e Nogueira (2), os veículos de comunicação interna podem ser divididos como visuais, auditivos e audiovisuais. Assim como está apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Estrutura dos Canais de Comunicação Interna



Fonte: Adaptada de Marson, Mayer e Nogueira (2013)

Em todas as organizações sejam elas públicas ou privadas, é viável a utilização de um controle sistemático, para que a gestão aconteça de maneira

consistente, isto é, de maneira eficaz e eficiente. Uma das intenções da comunicação interna é justamente a sinergia estratégica dos setores da organização (9).

A comunicação interna pode ocorrer de forma descendente, quando é dirigido dos superiores para os subordinados; ascendentes, ocorre no sentido inverso, sendo permitido a participação dos colaboradores e não só dos superiores; e horizontal, sendo nos setores que tem o mesmo nível hierárquico. A descendente busca orientar, informar e avaliar os colaboradores, enquanto a ascendente pode sofrer distorções ao passar por alguns tipos de níveis hierárquico (10).

Pensando nesse pressuposto, a comunicação interna da organização não pode ser dissociada nem do sistema comunicação integrada, tampouco das demais práticas da organização, pois para ter êxito e ser utilizada de forma estratégica, dependerá do bom desempenho tanto da área de comunicação, como também dos recursos humanos, diretoria e colaboradores (11).

3 METODOLOGIA

3.1 Procedimentos Metodológicos

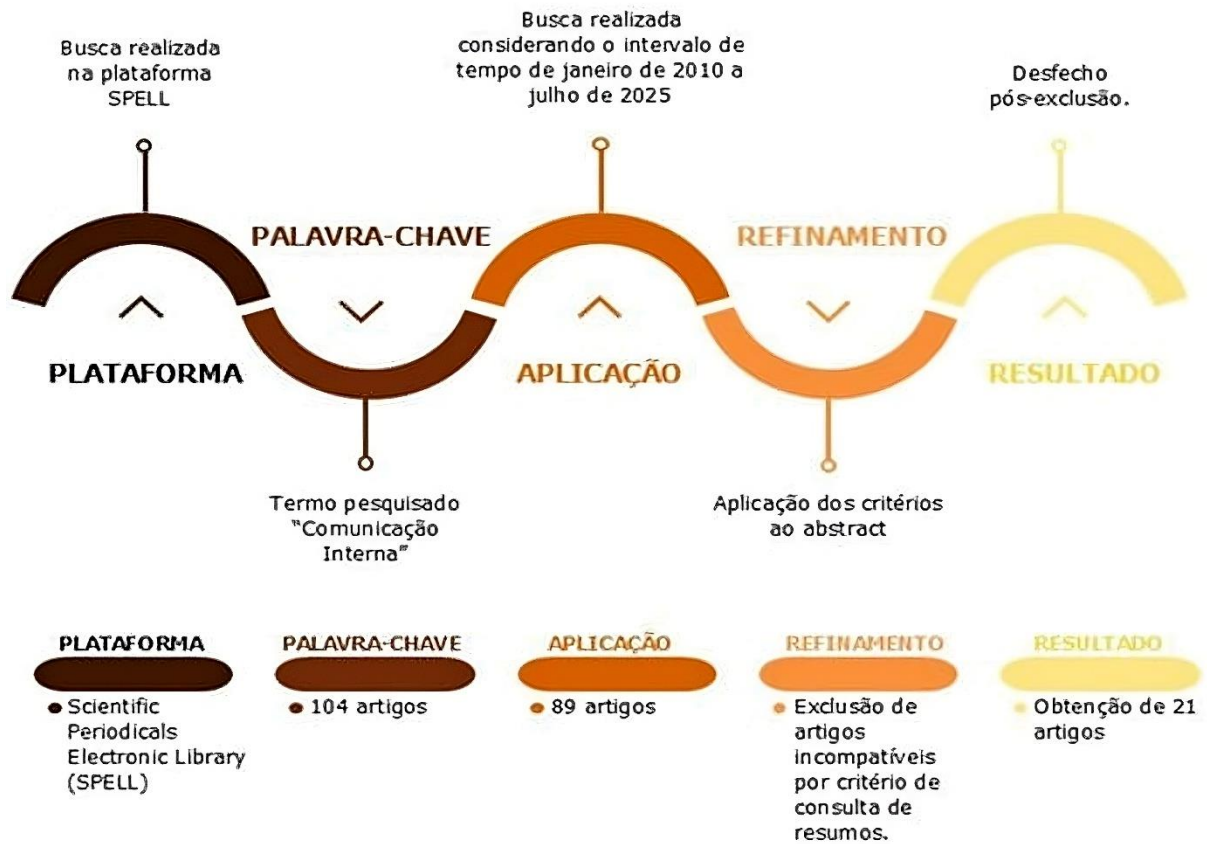
Diante do tema proposto, o presente estudo foi executado com uma abordagem qualitativa. Segundo Creswell (12), a abordagem qualitativa é de maneira concisa, algo interpretativo, melhor dizendo, o pesquisador faz uma análise dos dados partindo de uma visão ampla dos conteúdos estudados e de suas relações no que diz respeito aos aspectos sociais, políticos e culturais.

No primeiro passo, como característico à metodologia da pesquisa científica, foi realizada uma revisão de literatura. Conforme Gil (13), essa revisão, também chamada de pesquisa bibliográfica, tem o objetivo de proporcionar ao pesquisador um contato com determinados autores que produziram conteúdos sobre o tema cujo seja analisado, tendo contato com obras como, livros e/ou artigos científicos. Segundo Marconi e Lakatos (14), esta pesquisa permite a construção de uma base teórica, sólida e fundamental.

Para coleta de dados, utilizou-se a plataforma Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL), como a base de dados para a pesquisa. A base é uma ferramenta disponibilizada de forma gratuita que se dá acesso a um acervo diversificado de pesquisas científicas na área de administração. Essa plataforma oportuniza uma propagação de conhecimentos científicos com a possibilidade de destinar acesso aos arquivos de forma prática, seja pelo sistema ou por e-mail (15).

A partir da plataforma supracitada foram buscados artigos científicos utilizando a palavra-chave: “Comunicação Interna”. Tal processo está descrito na Figura 3.

Figura 3 - Estrutura da Construção Metodológica



Fonte: Elaborada pelos autores com auxílio do Canvas.

Na etapa inicial identificou-se 104 artigos relacionados a palavra-chave "comunicação Interna". Após isso foi-se utilizado o critério da tempestividade, sendo considerado publicações entre janeiro de 2010 até julho de 2025, restando um total de 89 artigos. Após a leitura dos resumos, foram incluídos um total de 21 artigos, os quais correspondem ao objetivo deste estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Resultados

Foi realizado um quadro (Quadro 1) que mostra o resultado dos artigos selecionados pelos critérios de inclusão, onde consta: Ano, Título, Autor, Tipo de pesquisa, Nome do Periódico e objetivo do artigo:

Quadro 1 – Características dos artigos selecionados

ANO	TÍTULO	AUTOR	TIPO DE PESQUISA	NOME DO PERIÓDICO	OBJETIVO
2024	Comunicação Organizacional e Agenda Setting	Aguiar; Nogueira	Bibliográfica	Revista Gestão e Planejamento	Analisar as confluências do agendamento no estudo organizacional, com uma revisão literária pautada na sistematização do conhecimento que é usado no agendamento de notícias dentro das organizações.
2024	Análise da comunicação interna: Estudo de caso na secretaria de estado de saúde do Mato Grosso do Sul	Warde; Ribeiro; Chaebo	Estudo de Caso	EAS - Estudos de Administração e Sociedade	Analisar o processo de comunicação interna da Secretaria de Estado de Saúde do Mato Grosso do Sul.
2023	E-Liderança no setor público brasileiro: A influência da qualidade da comunicação no comprometimento e desempenho das equipes	Pascholotto; Sehnem; Cohen; David	Quantitativa	APGS - Administração Pública e Gestão Social	Analisar a e-liderança no setor público com variáveis como a qualidade da comunicação, o comprometimento e o desempenho dos servidores públicos.
2023	Comunicação interna, inovação e presenteísmo: percepção na gestão de micro e pequenas empresas	Lima; Silveira	Bibliográfico	RTA - Revista de Tecnologia Aplicada	Entender a percepção dos gestores sobre como a comunicação interna influencia na potencialização da inovação e no combate do presenteísmo em empresas de micro e pequeno porte.
2022	Comunicação Interna na perspectiva da estratégia como prática social	Silva; Marinho; Sartori	Estudo de Caso	Organizações em Contexto	Compreender como ocorre a comunicação interna no processo estratégico em uma indústria multinacional brasileira
2022	Comunicação interna em um centro universitário: Uma análise da percepção dos líderes, gestores e colaboradores administrativos sobre os fluxos e os processos da comunicação interna	Watermann; Behling; Bazzanello	Exploratória - Qualitativa	Desenvolvimento em Questão	Compreender a percepção acerca dos processos de comunicação interna pelos líderes, gestores e colaboradores administrativos.

Quadro 1 – Características dos artigos selecionados (continua)

ANO	TÍTULO	AUTOR	TIPO DE PESQUISA	NOME DO PERIÓDICO	OBJETIVO
2021	O papel da comunicação interna para agroindústrias: Dois Estudos de Caso em São Paulo	Bernardo; Kakiyama; Junqueira	Estudo de Caso e Quali-quantitativa	RAU - Revista de Administração Unimep	Compreender de que maneira a comunicação organizacional é percebida pelo público interno de duas agroindústrias
2020	Diminuição de Barreiras Organizacionais: A comunicação interna como estratégia de gestão hospitalar	Cervi; Cervi Blumke; Valter Blumke	Quantitativa; Estudo de Caso	RGSS - Revista de Gestão em Sistemas de Saúde	Analisar como os colaboradores de um hospital avaliam as estratégias de comunicação interna e como ela impacta no sentimento de orgulho de fazer parte da organização.
2020	Medidas de centralidade na mensuração da eficiência do fluxo de informações organizacional	Pugas; Ferreira; Patah	Quantitativo	CPA - Caderno Profissional de Administração Unimep	Compreender as divergências entre as redes de comunicação interna informais e das formais.
2019	A comunicação interna em uma empresa prestadora de serviços de saúde e sua influência no comprometimento organizacional	Eberle et al.	Qualitativa	Revista Brasileira de Gestão e Inovação	Avaliar como a comunicação interna contribui no desenvolvimento do comprometimento dos funcionários.
2014	Comunicação Interna: Uma contribuição para melhoria das relações de trabalho	Souza; Santos	Qualitativa	Revista Gestão & Tecnologia	Compreender a comunicação nas organizações, associando-a com o contentamento das relações de trabalho
2014	Comunicação Interna nos cargos de secretariado	Cremonesi; Spers; Castro; Oswaldo	Quali-quantitativa	Organizações em Contexto	Analisar o processo de comunicação nos cargos de secretariado e suas implicações no ambiente interno de uma organização.
2013	A comunicação interna como diferencial competitivo	Cunha; Basto; Gugelmin	Quali-quantitativa	RCCE - Revista Capital Científico	Analisar os níveis de comunicação, aperfeiçoando os processos de gestão de pessoas.
2013	Comunicação Interna no âmbito da gestão pública: O caso de uma autarquia pública federal brasileira	Marson; Mayer; Nogueira	Estudo de Caso	REGE	Apresentar os resultados do estudo de caso sobre a utilização das novas ferramentas de comunicação.
2012	A influência da comunicação corporativa na manifestação da loucura organizacional	Souza; Guérios	Bibliográfica	ENIAC - Pesquisa	Entender a comunicação interna na empresa e a relação entre os homens, o trabalho e a loucura.

Quadro 1 – Características dos artigos selecionados (conclusão)

ANO	TÍTULO	AUTOR	TIPO DE PESQUISA	NOME DO PERIÓDICO	OBJETIVO
2012	Comunicação Interna: Relação entre empresa e colaboradores	Araujo; Simanski; Quevedo	Estudo de Caso	BBR - Brazilian Business Review	Analisar as respostas e identificar as percepções das informações que foram recebidas, como também o entendimento de comunicação
2011	A percepção dos Profissionais de Recursos Humanos sobre Comunicação Interna em Processos de Combinação de Empresas	Xavier; Camacho; Ferreira	Quali-quantitativa	ReCaPe - Revista de Carreiras e Pessoas	Averiguar a satisfação dos profissionais de RH quanto à comunicação interna, a percepção deles quanto à contribuição e e na percepção de como a comunicação interna contribui para reforçar a confiança, comprometimento e identificação da organização.
2010	Comunicação interna e relações interpessoais no desenvolvimento organizacional	Costa; Oliveira	Bibliográfica e Estudo de Caso	Revista de Ciência Administrativa	Realização de um estudo para observar a influência que a comunicação interna e o relacionamento interpessoal exercem na gestão de pessoas.
2010	A relevância da comunicação interna planejada para o desenvolvimento do comprometimento organizacional	Tavares; Limongi-França	Estudo de Caso; Quantitativa	RaceF - Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE	Compreender a importância das ações direcionadas para o desenvolvimento do comprometimento organizacional
2010	A comunicação organizacional interna: um estudo no programa nacional de formação em administração pública da universidade estadual do centro oeste	Monteiro; Karpinski; Agnes	Estudo de Caso; Qualitativa	RAIMED - Revista de Administração IMED	Compreender como ocorre o processo de comunicação organizacional interna entre a secretaria do Pnap da Universidade Estadual do Centro-oeste do Paraná e os coordenadores dos cursos.
2010	Da Coleta Seletiva à Reciclagem - O uso da comunicação interna para implantação de um programa de gestão ambiental empresarial	Paula; Oliveira; Pinto Oliveira	Qualitativa; Estudo de Caso	RGSA - Revista de Gestão Social e Ambiental	Entender o processo de implementação de um programa de coleta seletiva junto ao seu público interno.

A análise dos estudos apresentados no Quadro 1 mostram que a comunicação interna tem sido abordada sob diferentes perspectivas dentro do contexto organizacional, públicos e privados. Notasse que a maior parte das pesquisas enfatizam a importância de clareza informacional, do alinhamento estratégico e do relacionamento entre gestores e colaboradores como fatores determinantes para o desempenho organizacional. A partir desse cenário, torna-se possível avançar para uma análise aprofundada dos pontos em comum identificados entre os autores e o

que esses resultados indicam para o entendimento da comunicação interna no ambiente corporativo.

4.2 Entre Estratégia e Humanização: A Comunicação Interna nas Organizações

Para os autores Castro et al. (5), embora a comunicação interna seja reconhecida e tenha sua relevância no âmbito corporativo, as práticas informais e pouco estruturadas de comunicação ainda são muito utilizadas, tendo como base a comunicação oral e interpessoal. Mesmo sendo um fator de aproximação entre gestores e colaboradores, essa prática tende a favorecer a propagação de ruídos e falha no processo de transmissão das informações, sendo prejudicial para o alinhamento dos níveis hierárquicos. A aplicação do planejamento estratégico de comunicação e o uso de canais internos bem definidos melhoram o clima organizacional, aumentam o engajamento e reduzem os conflitos internos. Em contrapartida, o imprevisto nas comunicações gera desmotivação, boatos e falhas de coordenação. A eficiência da comunicação interna depende do comprometimento dos gestores e do uso adequado das ferramentas para garantir clareza, ocorrência e transparência nas mensagens. Por isso, a comunicação interna deve ser planejada e integrada a gestão organizacional, sendo um instrumento estratégico de motivação, alinhamento e fortalecimento da cultura corporativa.

De acordo com Bernardo et al. (16) um dos principais fatores capazes de influenciar diretamente no clima organizacional, de forma negativa e com possíveis prejuízos, é a falta de informação oficial, o que abre precedentes para a proliferação de boatos, evidenciando a necessidade de transparência, planejamento e integrações dos fluxos comunicacionais. A dificuldade em identificar o emissor responsável pela comunicação indica uma fragilidade na gestão comunicacional. Sendo a base da comunicação organizacional integrada, a comunicação interna é essencial para a eficiência e o engajamento dos colaboradores. Para obtenção de um ambiente de trabalho mais colaborativo, ágil e alinhado aos objetivos estratégicos da organização, é necessário a presença de um departamento específico de comunicação estabelecendo uma melhora no desempenho informacional e fortalecendo o vínculo entre gestores e equipes.

Na visão de Behling et al. (6), a comunicação interna, quando utilizada como

ferramenta para contribuir com o desempenho, o clima organizacional e a produtividade, requer planejamento, acompanhamento e integração a gestão estratégica, para obtenção dos resultados. Nessa linha, foram apontados como os principais ofensores a falta de padronização, lentidão na troca de informações e a falta de retorno (feedback). Como forma de otimizar os canais e fluxos de comunicação, o estudo reforça que, para fortalecer comunicação interna, é essencial a melhoria nos processos, alinhar objetivos e promover engajamento entre os pares, líderes, gestores e colaboradores.

Araujo, Simanski e Quevedo (17), relatam que a eficácia da comunicação interna está diretamente ligada a motivação, a integração e a produtividade dos colaboradores. A comunicação interna contribui para os resultados organizacionais e para a integração entre as equipes, mas ainda é percebida como insuficiente e pouco estratégica, exigindo planejamento e continuidade, como o envolvendo todos os níveis hierárquicos e tendo o gestor como mediador do processo. A ausência de clareza gera queda na motivação e no comprometimento dos colaboradores, prejudicando o alcance das metas. Desse modo, investir em processos comunicacionais estruturados, transparentes e bidirecionais é vital para o fortalecimento nas relações entre empresa e colaboradores para garantir o sucesso organizacional.

Xavier, Camacho e Ferreira (18) indicam a relevância da comunicação interna como instrumento estratégico durante processos de mudança organizacional evidenciando o gestor como peça essencial no processo de intermediação das informações, atuando na validação das mensagens oficiais e na redução da insegurança, fortalecendo o vínculo entre líderes e equipes. A clareza, transparência e agilidade na disseminação das informações foram apontadas como aspectos essenciais para manter a confiança e o engajamento. Para obtenção de resultados eficazes, é necessário um planejamento estruturado, canais de comunicação bidirecionais e alinhamento entre discurso e prática da liderança. Assim, a comunicação interna desempenha um papel central na integração cultural e operacional após fusões e aquisições, sendo a chave para o sucesso da gestão organizacional e de pessoas no contexto de transformações.

Os autores destacam Lima e Silveira (19) argumentam que mesmo com a limitação de recurso, ter canais de comunicação acessíveis e promover o diálogo fortalecem o engajamento e a confiança mútua, resultando em equipes mais alinhadas e colaborativas. Como ferramenta estratégica essencial, a comunicação

organizacional interna é capaz de gerar bem-estar, comprometimento e vantagem competitiva, especialmente empresas de pequeno porte que buscam crescimento sustentável. A Comunicação transparente e constante melhora o clima organizacional, fortalece o senso de pertencimento e reduz comportamentos presenteístas – fenômeno em que o colaborador está fisicamente presente no trabalho, mas com baixo desempenho – a medida que a ausência de diálogo e reconhecimento gera desmotivação e queda de produtividade. O marketing interno é um importante aliado no combate ao presenteísmo, pois promove motivação, valorização e identificação alinhadas a finalidade da empresa.

Guérios (20) destaca que a comunicação organizacional interna vai além de instrumentos estratégicos, atuando também como um mecanismo simbólico de poder, que possibilita moldar comportamentos e afetar o bem-estar dos indivíduos dentro da organização. Enquanto instrumento de controle e regulação, a comunicação interna rege regras, atitudes e comportamentos que garantem o cumprimento das metas empresariais. Desempenhando um poder persuasivo, a comunicação corporativa promove valores e crenças institucionais que seduzem o colaborador ao realizar promessas de reconhecimento e realização, conduzindo-o a aceitar condições de trabalho desgastantes de forma natural. Diante disso, o trabalhador “veste a máscara” da empresa e passa a viver em função de seus objetivos, perdendo parte de sua autonomia e senso crítico. A comunicação corporativa, quando utilizada de forma impositiva e manipuladora, pode desencadear alienação, sofrimento psíquico e dependência emocional em relação a empresa. Por outro lado, uma comunicação interna humanizada, dialógica e transparente é crucial para preservar o equilíbrio entre produtividade e saúde mental, permitindo que os colaboradores se sintam parte da organização sem perder sua individualidade.

A análise dos estudos mostra que a comunicação interna, quando bem estruturada e integrada a gestão estratégica, estabelece um pilar essencial para o fortalecer a organização. Atuando como instrumento de alinhamento, engajamento e motivação, impactando diretamente no clima, na produtividade e nas relações interpessoais no ambiente de trabalho. A ausência de clareza e transparência pode comprometer esses resultados, enquanto práticas comunicacionais éticas e humanizadas estimulando a confiança e o pertencimento. Assim, a comunicação interna se consolidada como elemento estratégico e humano fundamental para o desenvolvimento sustentável das organizações.

4.3 A importância da comunicação organizacional e interna para o desempenho institucional

Aguiar e Nogueira (8) apresentam a comunicação organizacional que exerce um papel estratégico na definição das relações e compreensão internas e externas sobre a instituição. As organizações exibem informações, como também influenciam o que é relevante para o público, fortalecendo o papel de comunicação como ferramenta de gestão e fortalecimento da imagem institucional. O artigo mostra que ao aplicar a comunicação corporativa, esta pode assim direcionar a atenção e fortalecer uma cultura organizacional coerente, tendo a boa integração entre os setores alinhando as práticas e os objetivos da empresa.

Costa e Oliveira (3) mostra que a comunicação interna e as relações interpessoais dos colaboradores, são fontes essenciais para uma boa execução organizacional. O estudo exibiu que a clareza na troca de informações, o diálogo entre os níveis hierárquicos e o reconhecimento profissional revigoram o clima organizacional, aumentam a motivação e ajudam nos resultados produtivos dentro das empresas.

A pesquisa produzidas Basto, Cunha, Gulgemin (10) apresenta a comunicação interna como um fator estratégico para fortalecer o ambiente organizacional para alcançar resultados competitivos. Os autores ressaltam que o diálogo claro e contínuo entre a empresa e o colaborador gera confiança, engajamento e alinhamento dos objetivos institucionais. Também, mencionam que compreender as necessidades dos funcionários e investir em uma comunicação eficiente contribui para uma cultura organizacional sólida.

Paschiotto et al. (21) examinou a E-liderança no setor público brasileiro os estilos de liderança transformacional e transacional se relacionam com qualidade de comunicação, comprometimento e desempenho de equipes virtuais. Este tipo de comunicação influencia positivamente tanto no comprometimento dos colaboradores quanto entendimento da e-liderança. Ambos os estilos de liderança impactam positivamente no comprometimento, mas apenas o transformacional apresenta efeito no desempenho das equipes. O estudo destaca a importância do trabalho remoto no setor público.

O estudo construído por Souza e Santos (4) a comunicação interna tem um papel estratégico na estruturação de um ambiente organizacional saudável, pois

assim é construído uma melhoria na relação de trabalho ao conter um diálogo claro, o entendimento recíproco e redução de conflitos. Quando se é estruturada de forma eficiente a comunicação torna-se um instrumento forte para um bom vínculo entre os gestores e colaboradores, aumentando a satisfação profissional, alcançando assim os objetivos institucionais.

A arguição de Pugas, Ferreira e Patah (9) evidenciou que as medidas de centralidade Degree, Betweenness e Closeness, são eficazes para avaliação do fluxo de informações organizacional. Os autores comprovaram que as redes formais têm uma hierarquia mais estruturada, e as redes informais são mais dinâmicas e compactas. O artigo indica que o equilíbrio entre ambas é fundamental para a eficiência da comunicação interna e o alinhamento estratégico da organização.

Conforme Limongi-França, Tavares (11) analisa a comunicação interna planejada para a consolidação do comprometimento organizacional, mostrando que a boa utilização de uma gestão estratégica pode providenciar participação, transparência e alinhamento entre os funcionários e empresa. As autoras desenvolveram uma pesquisa com 79 colaboradores uma empresa brasileira reconhecida entre as “100 Melhores para Trabalhar”, confirmando uma relação positiva com a comunicação eficaz e engajamento, em destaque a importância da comunicação sendo uma ferramenta essencial para o desenvolvimento e a conexão organizacional.

Diante dos estudos coletados, entende-se que a comunicação organizacional e interna é fundamental para o desempenho institucional. Os autores destacam em diferentes pontos de vista que a clareza nas informações, o diálogo contínuo e a transparência nas relações revigoram o engajamento, a confiança e a conexão entre os membros da organização. Uma comunicação bem estruturada é fundamental para uma gestão estratégica, além disso contribui para o desenvolvimento de lideranças eficazes para um bom clima organizacional, tendo em controle uma cultura organizacional sólida e participativa. Conclui-se que investir em comunicações planejadas é o essencial para o sucesso das instituições para bons resultados.

4.4 Impacto da Comunicação Interna na Administração Pública, na Saúde, Educação e no meio ambiente

Segundo Sartori, Silva e Marinho (22) a comunicação interna possui um papel estratégico na organização, partindo do pressuposto que a prática efetiva da mesma poderá fortalecer a cultura da empresa, podendo também engajar os funcionários para responsabilidades socioambientais. Contudo, é necessária uma participação assídua dos colaboradores de maneira que se sintam envolvidos na empresa, e não apenas como receptores das mensagens institucionais.

A partir da leitura de Costa e Oliveira (3) compreende-se que as organizações vêm cada vez mais adotando medidas de gestão ambiental, havendo uma grande importância no papel da coleta seletiva e no desenvolvimento sustentável. Partindo desse pressuposto é notório que a implantação estratégica de uma comunicação interna eficaz pode promover práticas ambientais coletivas e duradouras em todos os níveis organizacionais alcançando resultados visíveis.

Para Marson, Mayer e Nogueira (2), a adoção de práticas da comunicação interna nos setores públicos também é necessária. Mas é perceptível uma dificuldade na implementação nos órgãos públicos, partindo da ideia de que eles são estereotipados por serem burocráticos e rígidos. No presente artigo foi utilizado como exemplo o Instituto Nacional de Seguro Social (INSS), conseguiu-se perceber que a comunicação interna nesse órgão era bastante defasada e desorganizada no uso das ferramentas para a eficácia de uma comunicação interna assertiva.

É possível também observar tais aspectos na obra de Angnes, Karpinski e Monteiro (1), segundo o estudo na gestão pública e na esfera acadêmica, uma comunicação organizacional interna é um fator crucial para transmitir as normas éticas, sociais e ambientais. Entretanto para ter uma comunicação interna estratégica e eficiente, não acontece apenas com o bom uso das ferramentas, como também no ambiente corporativo saudável e no convívio profissional dos colaboradores.

Além disso, no Chais et al. (7) no setor da saúde a importância do uso da comunicação interna no âmbito estratégico, é evidente quando há um alinhamento na incorporação das organizações. Onde haverá uma contribuição no envolvimento organizacional, trazendo um engajamento dos funcionários, principalmente no setor da saúde onde a sinergia da equipe e o processo das informações são essenciais.

Blumke, Cervi e Blumke (23) apontam que a comunicação interna em setores

hospitalares, pode ser algo, quando bem implementado, que contribua para uma redução de barreiras organizacionais, tendo em vista que hospitais têm estruturas complexas e categorizadas. Com a boa utilização dessa ferramenta de gestão, haverá não só um fortalecimento da conexão entre os funcionários, mas uma gestão empática e compassiva.

Nesse contexto, nos estudos de Chaebo, Ribeiro e Warde (24) a utilização dessa ferramenta de gestão na Secretaria do Estado de Saúde de Mato Grosso do Sul, ainda é muito burocrática ocorrendo processos em duplicidade, foi notório que o modelo de comunicação embora existente ainda era muito hierárquico, havendo uma certa desmotivação dos funcionários. Partindo desse pressuposto, evidencia-se que é de vital importância que além de haver a utilização de uma comunicação interna, é necessário a integralização de todos os setores de maneira colaborativa e transparente.

Diante dos estudos dos artigos supracitados, é notável que essa ferramenta de gestão tem um papel estratégico não só no ramo empresarial, como também nos setores da saúde, nas instituições públicas e ambientais, onde terá um papel crucial no fortalecimento do comprometimento dos funcionários com os objetivos da organização. Dessa forma, foi possível compreender a comunicação interna sob diversas óticas, onde foi possível reconhecer que ela tem grande importância no fortalecimento institucional, como também no aperfeiçoamento dos trabalhos executados e no engajamento de uma cultura direcionada à um desenvolvimento sustentável e uma gestão democrática.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi apresentado, nota-se a importância de uma comunicação interna eficiente para o sucesso das organizações. No qual este recurso consegue auxiliar as organizações a alcançarem seus objetivos, fortalecendo o relacionamento entre os colaboradores e os propósitos da empresa.

No que se dirige a pesquisa, foi constatada dificuldades para encontrar artigos que envolvam o tema específico, visto que a comunicação interna é uma área que se aprimora com o passar do tempo, mas os conceitos básicos permanecem os mesmos. Isso então demonstra a necessidade de pesquisas futuras, com o aprofundamento nas pesquisas acerca do tema, especialmente considerando que os colaboradores são parte estratégica no desempenho para empresas alcançarem seus objetivos.

Haja vista o desenvolvimento tecnológico acelerado, a área de comunicação organizacional e sua subdivisão, a comunicação interna deve estar alinhada as mudanças tecnológicas e a novos estudos futuros. Para novas pesquisas é necessário o aprofundamento no que se refere a possibilidade da inteligência artificial contribuir para melhorias nos processos comunicativos, tornando a transmissão de informações mais ativa e precisa.

Por fim, é fundamental que as empresas foquem em diferentes estratégias para manter a equipe engajada e focada nas metas, que todos os setores estejam alinhados, fortalecendo o propósito da empresa e seus resultados. Sabendo que a comunicação clara é a chave para manter os setores alinhados no propósito empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 Monteiro C, Karpinski JA, Angnes JS. A comunicação organizacional interna: um estudo no Programa Nacional de Formação em Administração Pública da Universidade Estadual do Centro-Oeste. **Revista de Administração IMED**. 2015;5(2):121-138. doi:10.18256/2237-7956/raimed.v5n2p121-138.
- 2 Marson PR, Mayer VF, Nogueira HGP. Comunicação interna no âmbito da gestão pública: o caso de uma autarquia pública federal brasileira. **Revista de Gestão** 2013;20(1):43-60. doi:10.5700/rege486.
- 3 Costa MF, Oliveira BM. Comunicação interna e relações interpessoais no desenvolvimento organizacional: o caso de uma agência bancária. **Revista de Ciências Administrativas** 2010;16(2):403-415.
- 4 Souza RA, Santos JN. Comunicação interna: uma contribuição para a melhoria das relações de trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia** 2014;14(2):178-197.
- 5 Cremonesi GOG, Spers VRE, Castro DSP, Oswaldo YC. Comunicação interna nos cargos de secretariado. **Organizações em Contexto** 2014;10(20):323-340.
- 6 Behling HP, Bazzanello VL, Watermann CE. Comunicação interna em um centro universitário: uma análise da percepção dos líderes, gestores e colaboradores administrativos sobre os fluxos e processos da comunicação interna. **Desenvolvimento em Questão** 2023;21(59):e13494. doi:10.21527/2237-6453.2023.59.13494.
- 7 Jesus MS, Eberle L, Matte J, Chais C, Olea PM, Ganzer PP. A comunicação interna em uma empresa prestadora de serviços de saúde e sua influência no comprometimento organizacional. *Rev Bras Gest Inov.* 2020;7(3):64–80. doi:10.18226/23190639.v7n3.03.
- 8 Aguiar FC, Nogueira VGES. Comunicação organizacional e agenda setting: um breve referencial teórico. *Gest Planej.* 2024;25:222–36. doi:10.53706/gep.v.25.9300.
- 9 Ferreira CF, Patah LE, Pugas MD. Medidas de centralidade na mensuração da comunicação organizacional: análise de redes sociais e o papel dos gestores. *Rev Gest Tecnol.* 2020;20(3):99–118.
- 10 Cunha MJ, Basto C, Gugelmin G. A comunicação interna como diferencial competitivo nas organizações. *Rev Adm UFSM.* 2013;6(2):233–48.
- 11 Tavares MF, Limongi-França AC. A relevância da comunicação interna planejada para o desenvolvimento do comprometimento organizacional. *Rev Eletr Adm.* 2010;16(3):567–90.
- 12 Creswell JW. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed; 2010.
- 13 Gil AC. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas; 2002.
- 14 Marconi MA, Lakatos EM. Fundamentos de metodologia científica. 5ª ed. São Paulo: Atlas; 2003.
- 15 Sampaio W. Comunicação interna nas organizações públicas contemporâneas. *Rev Gest Pública Contemp.* 2023;11(2):201–15.
- 16 Bernardo CHC, Bernardo RB, Kakhara TPS, Junqueira LF. O papel da comunicação interna para agroindústrias: dois estudos de caso em São Paulo, Brasil. *Rev Adm Unimep.* 2021;19(1):99–111.
- 17 Araujo DC, Simanski ESS, Quevedo DM. Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. *Brazilian Bus Rev (BBR).*

2012;9(1):47–64.

18 Xavier JM, Camacho AB, Ferreira MAA. A percepção dos profissionais de recursos humanos sobre a comunicação interna em processos de combinação de empresas. *ReCaPe – Rev Carreiras Pessoas*. 2011;1(1):112–38.

19 Lima ALL, Silveira MA. Comunicação interna, inovação e presenteísmo: percepção na gestão de micro e pequenas empresas. *Rev Tecnol Aplicada (RTA)*. 2023;12(3):4–26 doi:10.48005/2237-3713rta2023v12n3p426.

20 Souza MMM, Guérios R. A influência da comunicação corporativa na manifestação da loucura organizacional. *ENIAC Pesq*. 2012;1(1):104–14.

21 Paschoioto WP, Sehnem S, Cohen S, David ED. E-liderança no setor público brasileiro: A influência da qualidade da comunicação no comprometimento e desempenho das equipes. *Adm Pública Gestão Social*. 2023;15(4):1–17.

22 ilva AAFM, Marinho SV, Sartori S. Comunicação interna na perspectiva da estratégia como prática social. *Organ Contex*. 2022;18(36):1–22.

23 Blümke PR, Cervi G, Blümke AC. Diminuição de barreiras organizacionais por meio da comunicação interna: um estudo de caso. *Rev Ciênc Adm*. 2020;22(56):1–16.

24 Warde AL, Ribeiro SP, Chaebo G. Análise da comunicação interna: estudo de caso na Secretaria de Estado de Saúde do Mato Grosso do Sul. *Estud Adm Soc*. 2024;9(2):119–38.