

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DE CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

LUCAS DE OLIVEIRA ECKHARDT

**A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA MOTIVAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES
NAS ORGANIZAÇÕES DA REGIÃO SUL DO BRASIL**

SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ

2024

LUCAS DE OLIVEIRA ECKHARDT

**A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA MOTIVAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES
NAS ORGANIZAÇÕES DA REGIÃO SUL DO BRASIL**

Trabalho de conclusão de curso II –
ênfase em Tópicos Especiais,
apresentado no Curso de Bacharelado em
Administração da Universidade de Caxias
do Sul, como requisito parcial à obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Orientador TCC I e II: Prof. Dr. Marco
Aurelio Bertolazzi

SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

E19i Eckhardt, Lucas de Oliveira
A influência da comunicação íntera na motivação dos funcionários
[recurso eletrônico] : um estudo sobre a percepção dos trabalhadores nas
organizações da região Sul do Brasil / Lucas de Oliveira Eckhardt. – 2024.
Dados eletrônicos.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade de
Caxias do Sul, Curso de Administração, 2024.
Orientação: Marco Aurelio Bertolazzi.
Modo de acesso: World Wide Web.

1. Comunicação nas organizações. 2. Motivação no trabalho - Brasil, Sul.
3. Liderança. I. Bertolazzi, Marco Aurelio. II. Título.

CDU 2. ed.: 658.012.45

LUCAS DE OLIVEIRA ECKHARDT

**A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA MOTIVAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES
NAS ORGANIZAÇÕES DA REGIÃO SUL DO BRASIL**

Trabalho de conclusão de curso II –
ênfase em Tópicos Especiais,
apresentado no Curso de Bacharelado em
Administração da Universidade de Caxias
do Sul, como requisito parcial à obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 28/11/2024

Banca examinadora:

Prof. Dr. Marco Aurélio Bertolazzi - Orientador
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof^a Dr^a Janaina Macke - Avaliadora
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Me. Sidnei Alberto Fochesatto - Avaliador
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedico este TCC aos meus pais, Narciso e Daiani, filhos do interior, pessoas tão fortes, moldadas pelo cabo da enxada e pelo chão de fábrica. São minha fonte inesgotável de inspiração e meu maior motivo de orgulho. Provando que tempos difíceis fazem pessoas fortes. Ainda retribuirei cada gota de suor derramado em razão do meu conforto.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela sua infinita bondade, confiar nas promessas dEle foi a melhor escolha, suas palavras foram direcionamentos através do Espírito Santo.

Aos meus pais, Narciso e Daiani, que sempre me incentivaram a estudar e a lutar pelos meus sonhos, sendo meu alicerce em tudo o que eu faço. A educação que vocês me ensinaram foi fundamental para que eu chegasse até aqui. Tenho certeza que a graduação e este trabalho são motivos de orgulho para vocês.

Aos meus irmãos, Ryan e Denyan, pela vida compartilhada e pelas experiências que guardo com carinho na memória. Nossas vivências foram um presente precioso que levarei comigo para sempre.

A Daiani Braun, pelo apoio inestimável, por sempre me encorajar a seguir os meus objetivos. Sua amizade é uma inspiração e a sua fé, um exemplo que carrego comigo. Seu apoio foi essencial para que eu chegasse até aqui.

À Bruna Sandeski, Cassio Endres, Daniela Flores, Daniele Andrade, Eduardo Ludwig, Jade Kuhn, Matheus Haupt, Kezy Matter, Zaida Reis pela agilidade e precisão com que avaliaram o meu questionário de pesquisa, a análise foi fundamental para o andamento fluído desse processo, contribuindo significativamente para o sucesso da minha pesquisa.

A todos os professores, desde o Ensino Fundamental até o Ensino Médio, que contribuíram para meu desenvolvimento humano e educacional. Em especial, às professoras Fernanda Pegoraro e Jade Kuhn, que me marcaram profundamente e hoje são inspirações para que eu siga o caminho da docência.

À Dr^a Janete Bonfanti, que no alto de sua sabedoria, sempre me incentivou a usufruir todas as minhas potencialidades. Sua dedicação e paixão pela comunicação foi uma grande inspiração para a escolha do tema e desenvolvimento deste trabalho.

Aos docentes da Universidade de Caxias do Sul (UCS), pela formação;

Ao Prof^o Dr^o Marco Aurelio Bertolazzi que me acompanhou e orientou com maestria em todos os processos deste trabalho, pela fundamental e constante motivação;

À Prof^a Dr^a Zaida Cristiane Reis pela impecável ajuda na construção deste trabalho, pela motivação e apoio na submissão do meu primeiro artigo científico.

*Quando a comunicação é boa,
ela informa. Quando é ótima,
ela engaja e incentiva os
colaboradores a agirem.*
David Grossman

RESUMO

O presente estudo investiga a comunicação organizacional interna e sua influência na motivação dos funcionários em empresas da Região Sul do Brasil. O trabalho desenvolve-se com o objetivo de analisar como a comunicação interna impacta a motivação e o engajamento dos trabalhadores, considerando que uma comunicação eficaz é essencial para o desempenho organizacional. Para tanto, torna-se necessário realizar um levantamento bibliográfico sobre comunicação organizacional interna e motivação, explorar a percepção dos trabalhadores sobre a efetividade da comunicação interna, e investigar o impacto das falhas comunicativas na desmotivação dos funcionários. A pesquisa adota uma metodologia quantitativa, com dados coletados por meio de questionários aplicados aos funcionários de organizações privadas, e analisados através de métodos estatísticos. Verifica-se que uma comunicação interna clara e eficiente aumenta a motivação e o engajamento dos trabalhadores, enquanto falhas na comunicação contribuem para a desmotivação e o afastamento dos objetivos organizacionais. Conclui-se que a comunicação organizacional interna é um fator crucial para a motivação dos funcionários, impactando diretamente o sucesso e a produtividade das empresas.

Palavras-chave: comunicação organizacional; motivação; engajamento; comunicação interna; liderança.

ABSTRACT

The present study investigates internal organizational communication and its influence on employee motivation in companies in the Southern Region of Brazil. The work aims to analyze how internal communication impacts employee motivation and engagement, considering that effective communication is essential for organizational performance. To this end, it is necessary to conduct a literature review on internal organizational communication and motivation, explore employees' perceptions of the effectiveness of internal communication, and investigate the impact of communication failures on employee demotivation. The research adopts a quantitative methodology, with data collected through questionnaires applied to employees of private organizations and analyzed using statistical methods. It is found that clear and efficient internal communication increases employee motivation and engagement, while communication failures contribute to demotivation and the distancing from organizational objectives. It is concluded that internal organizational communication is a crucial factor for employee motivation, directly impacting the success and productivity of companies.

Keywords: organizational communication; motivation; engagement; internal communication; leadership.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Elementos da comunicação organizacional	31
Figura 2 – Evolução da comunicação interna.....	33
Figura 3 – Diagrama do processo de comunicação	43
Figura 4 - Faixa etária dos respondentes	64
Figura 5 - Gênero dos respondentes.....	65
Figura 6 - Nível de instrução	65
Figura 7 - Segmento da empresa.....	66
Figura 8 – Localização geográfica da empresa.....	67
Figura 9 - Número de funcionários	68
Figura 10 - Tempo de empresa	69
Figura 11 - Função na empresa	70
Figura 12 - Importância da comunicação para a motivação	72
Figura 13 - Clareza da comunicação interna.....	73
Figura 14 - Eficiência no compartilhamento de informações	74
Figura 15 - Valorização da comunicação entre funcionários.....	75
Figura 16 - Diversificação dos meios de comunicação	76
Figura 17 - Clareza na comunicação com superiores	77
Figura 18 - Contribuição da comunicação para o crescimento pessoal	78
Figura 19 - Impacto das falhas de comunicação entre os funcionários.....	79
Figura 20 - Desmotivação causada por falhas de comunicação	80
Figura 21 - Influência da comunicação eficaz na motivação	81
Figura 22 - Efeito da clareza na comunicação sobre a motivação	82
Figura 23 - Melhoria do ambiente de trabalho com comunicação transparente	83
Figura 24 - Monitoramento da comunicação pela organização	84
Figura 25 - Qualidade da comunicação organizacional.....	85
Figura 26 - Comunicação como fator motivacional	86
Figura 27 - Promoção da troca de opiniões pelos líderes	87
Figura 28 - Clareza e abertura na comunicação da liderança	88
Figura 29 - Esforço da liderança para manter os funcionários informados	89
Figura 30 - Nuvem de palavras sobre comunicação	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação entre comunicação empresarial e organizacional	23
Quadro 2 – Panorama da perspectiva da comunicação organizacional.....	26
Quadro 3 – Comparação das perspectivas sobre comunicação interna	35
Quadro 4 – Comparação entre comunicação ascendente e descendente.....	40
Quadro 5 – Comparação entre comunicação vertical e horizontal	41
Quadro 6 – Síntese das comunicações verbal falada e escrita e não-verbal.....	45
Quadro 7 – Comparação entre barreiras e ruído.....	51
Quadro 8 – Síntese do estilo de liderança	56
Quadro 9 – Estrutura da metodologia de pesquisa	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise de concordância das variáveis	90
Tabela 2 - Clareza da comunicação em relação ao tempo de empresa	91
Tabela 3- Comunicação com os superiores em relação ao estado	92
Tabela 4 - Falhas de comunicação entre os funcionários por segmento	93

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2	OBJETIVOS DE PESQUISA.....	17
1.2.1	Objetivo Geral	17
1.2.2	Objetivos específicos	18
1.3	JUSTIFICATIVA.....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	20
2.1.1	Comunicação empresarial x organizacional	21
2.2	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	24
2.2.1	Abrangência comunicação organizacional	29
2.3	COMUNICAÇÃO INTERNA	31
2.3.1	Evolução da comunicação interna	32
2.3.2	Conceitos da comunicação interna	34
2.3.3	Fluxos da comunicação interna	38
2.3.4	Processos e canais da comunicação interna	42
2.3.5	Problemas na comunicação interna	48
2.4	COMUNICAÇÃO COMO MOTIVAÇÃO	51
2.5	LIDERANÇA E A RELAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO.....	54
3	METODOLOGIA	57
3.1	DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	57
3.2	PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	59
3.2.1	Pré-teste	60
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	61
3.4	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	62
4	DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS	63
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES	63
4.1.1	Faixa etária	64

4.1.2	Gênero dos respondentes.....	64
4.1.3	Nível de instrução	65
4.1.4	Segmento da empresa	66
4.1.5	Localização da empresa	67
4.1.6	Número de funcionários	68
4.1.7	Tempo de empresa.....	69
4.1.8	Função na empresa.....	70
4.2	ANALISE DE RESULTADOS.....	71
4.2.1	Importância da comunicação para a motivação.....	71
4.2.2	Clareza na comunicação interna	72
4.2.3	Eficiência no compartilhamento de informações.....	73
4.2.4	Valorização da comunicação entre funcionários	74
4.2.5	Diversificação dos meios de comunicação	75
4.2.6	Clareza na comunicação com superiores.....	76
4.2.7	Contribuição da comunicação para o crescimento pessoal	77
4.2.8	Impacto das falhas de comunicação entre os funcionários.....	78
4.2.9	Desmotivação causada por falhas de comunicação.....	79
4.2.10	Influência da comunicação eficaz na motivação.....	80
4.2.11	Efeito da clareza na comunicação sobre a motivação.....	81
4.2.12	Melhoria do ambiente com comunicação transparente.....	82
4.2.13	Monitoramento da comunicação pela empresa	83
4.2.14	Qualidade da comunicação organizacional	84
4.2.15	Comunicação como fator motivacional	85
4.2.16	Promoção da troca de opiniões pelos líderes	86
4.2.17	Clareza e abertura na comunicação da liderança	87
4.2.18	Esforço da liderança para manter os funcionários informados	88
4.3	ANALISE DOS CRUZAMENTOS.....	89
4.3.1	Análise de concordância das variáveis.....	90
4.3.2	Clareza da comunicação em relação ao tempo de empresa	91
4.3.3	Comunicação com os superiores em relação ao estado.....	92
4.3.4	Falhas de comunicação entre os funcionários por segmento	93
4.4	CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A PESQUISA	93
5	CONSIDERAÇÕES DO PESQUISADOR.....	95

6	LIMITAÇÕES DE ESTUDO	97
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	98
	REFERÊNCIAS	101
	APÊNDICE.....	109

1 INTRODUÇÃO

Dentro do ambiente organizacional atual, é essencial que a comunicação interna seja eficaz para que os funcionários se sintam motivados e engajados, o que, por sua vez, pode acarretar em um melhor desempenho. A comunicação interna é um elemento crucial para o sucesso das empresas, pois uma gestão eficiente dessa comunicação promove a disseminação e o compartilhamento de conhecimento, proporcionando vantagens estratégicas. Estudos indicam que a falta de uma comunicação interna eficaz pode levar à desmotivação e ao baixo desempenho dos trabalhadores, impactando negativamente as organizações.

A comunicação organizacional interna engloba todas as interações que ocorrem dentro da empresa, desde informações operacionais até políticas institucionais. Ela é fundamental para garantir que os funcionários estejam alinhados com os objetivos e valores da empresa. Canais eficazes de comunicação interna, como reuniões, boletins informativos, intranets e redes sociais corporativas, ajudam a construir um ambiente de trabalho mais transparente e colaborativo. Pesquisas mostram que empresas com práticas sólidas de comunicação interna apresentam maior satisfação dos funcionários, menor rotatividade e melhores resultados financeiros. Além disso, a comunicação interna eficaz pode melhorar a inovação e a capacidade de resposta da empresa às mudanças no mercado.

Torna-se, portanto, importante analisar a influência que a comunicação organizacional interna exerce sobre a motivação e o engajamento dos trabalhadores. O presente trabalho traz este tema para análise, visando demonstrar que uma comunicação interna eficiente é fundamental para a motivação e o engajamento dos funcionários, resultando em um melhor desempenho organizacional.

O presente trabalho está estruturado para entender como a comunicação organizacional interna pode influenciar a motivação e o engajamento dos trabalhadores, especialmente em empresas localizadas na Região Sul do Brasil. No primeiro capítulo, aborda-se o tema e o problema de estudo, buscando responder como a comunicação interna nas empresas da Região Sul do Brasil impacta a motivação e o engajamento dos funcionários. Este capítulo também inclui os objetivos da pesquisa e a justificativa do autor em relação à importância do tema e ao interesse pela escolha do mesmo.

No segundo capítulo, expõem-se os assuntos que formam o desenvolvimento desta pesquisa, abordando: comunicação organizacional, motivação, engajamento, canais de comunicação interna e o papel da liderança na comunicação. Além disso, o capítulo 3 relata e explica a metodologia da pesquisa, mostrando como se desenvolve a coleta de dados aplicada aos funcionários de organizações privadas na região sul do Brasil. Utilizaram-se questionários quantitativos para a coleta de dados, e os resultados foram analisados através de métodos estatísticos.

Assim, o capítulo 4 apresentará os resultados da pesquisa qualitativa, realizada com os funcionários das organizações da região Sul do Brasil, buscando identificar a percepção dos funcionários sobre a efetividade da comunicação interna, além da relação que a mesma tem com a motivação, seguida da contribuição do pesquisador. Por fim, no sexto e sétimo capítulos apresentam-se as limitações de estudos e as considerações finais da presente monografia, com o intuito de verificar se os objetivos previstos foram atingidos.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A comunicação interna é um elemento fundamental para o sucesso de qualquer organização. Trata-se de um fator crucial no contexto organizacional, exercendo uma função essencial na disseminação e no compartilhamento de conhecimento, conforme apontam Noro, Cruz e Kleber (2024). A gestão dessa comunicação deve ser tratada como um ponto estratégico, pois a capacidade de disseminar conhecimento de maneira eficiente proporciona vantagens estratégicas e permite que as organizações se alinhem melhor, inovem e se adaptem às mudanças. Portanto, destacar a importância da comunicação interna torna-se essencial para empresas que almejam não apenas se manter, mas também se destacar em um ambiente empresarial dinâmico e competitivo.

Segundo Curvello (2002), define-se a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização estrutura com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos, podendo contribuir para a construção de uma boa imagem pública. Considerando a comunicação interna como um desafio significativo na gestão de empresas, esta pesquisa delimita como tema os efeitos que a comunicação organizacional interna exerce sobre a motivação e o engajamento dos

funcionários em empresas localizadas na Região Sul do Brasil, visto que a comunicação interna influencia na satisfação, no desempenho, no comprometimento e no sentimento de orgulho desses trabalhadores, impactando na qualidade dos serviços prestados, conforme discutem Cervi, Blumke e Blumke (2020).

Compreender e aprimorar a comunicação interna é crucial para o engajamento e a satisfação das pessoas, além de sua posição competitiva no mercado. Uma comunicação eficaz fortalece o alinhamento entre os objetivos organizacionais e as ações dos funcionários, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e motivador. Funcionários bem informados e engajados tendem a ser mais produtivos, criativos e comprometidos com os objetivos da empresa. Em suma, investir na comunicação interna não é apenas uma estratégia inteligente, mas uma necessidade para garantir o crescimento e a sustentabilidade da organização no cenário empresarial atual.

Diante da importância desse tema, surge a necessidade de compreender os efeitos específicos dessa comunicação sobre a motivação e o engajamento dos trabalhadores em empresas localizadas na Região Sul do Brasil. Assim, o problema de pesquisa pode ser resumido na seguinte questão: Como a comunicação interna influencia a motivação dos trabalhadores em organizações da Região Sul do Brasil?

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

Segundo Gil (2017) os objetivos servem para apresentar o problema de pesquisa de forma a esclarecer os resultados esperados com o estudo, constituindo um passo importante para a operacionalização da pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo está ligado a uma visão global e abrangente do tema e se relaciona com o conteúdo intrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das ideias estudadas (Prodanov; Freitas, 2013). Partindo desse conceito, o objetivo desse trabalho é investigar a influência da comunicação interna na motivação dos funcionários em organizações situadas na região Sul do Brasil.

1.2.2 Objetivos específicos

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), os objetivos específicos apresentam caráter mais concreto. Tem função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicar este a situações particulares. Sendo assim, os objetivos específicos desse trabalho são:

- a) realizar um levantamento bibliográfico relacionado à comunicação organizacional interna e a importância para a motivação dos trabalhadores;
- b) identificar se os funcionários consideram que a comunicação interna é um fator relevante para sua motivação;
- c) explorar a percepção dos trabalhadores sobre a efetividade da comunicação interna;
- d) investigar se as falhas da comunicação interna contribuem para a desmotivação dos funcionários;
- e) avaliar a percepção dos trabalhadores sobre a atuação da liderança na promoção da comunicação interna.

Pretende-se também estabelecer conexões entre os resultados obtidos e as teorias existentes sobre o tema, a fim de contribuir para uma compreensão mais ampla e fundamentada desses fenômenos.

1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa consiste em uma execução sucinta, porém completa, das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam importante a realização da pesquisa, conforme indicado por Prodanov (2013). Uma equipe de grandes talentos, com a motivação em altos níveis, representa um dos pontos circunstanciais para o sucesso empresarial, segundo Rezin (2010). A comunicação interna é fundamental nas organizações, pois assegura o compartilhamento adequado das informações entre os funcionários, mantendo-os informados e engajados. Dessa forma, desempenha um papel essencial na construção de um ambiente de trabalho coeso e produtivo, onde todos estão alinhados aos objetivos organizacionais e aos valores da empresa.

A ausência de uma comunicação interna eficaz faz com que o trabalhador se sinta restrito em sua capacidade de desenvolvimento, ocasionando a concentração apenas nas suas necessidades pessoais, sem demonstrar interesse ou preocupação com as necessidades da organização. Kunsch (2006) enfatiza a importância de trabalhar a comunicação não apenas de um ponto de vista meramente linear, mas de considerar, sobretudo, um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações.

O grande desafio consiste em manter essa comunicação clara e fluida, sem falhas ou equívocos que possam gerar transtornos por má interpretação ou falta de informação, causando interferências no clima organizacional, o que dificultará o dia a dia empresarial, assim como os resultados das organizações, conforme discutido por França, Lisboa e Ercolin (2017).

Dessa maneira, é relevante compreender que, sem uma comunicação interna clara e fluida, a organização pode apresentar resultados indesejados, como a desmotivação e o sentimento de não pertencimento por parte dos funcionários, afetando o funcionamento diário das empresas e seus resultados. Nesse contexto, é inerente ao objetivo deste estudo apoiar as organizações na identificação, avaliação e melhoria de seus principais obstáculos em comunicação, visando fortalecer a estrutura empresarial. Isso implica no desenvolvimento de uma comunicação mais madura e no estabelecimento de vínculos sólidos entre equipes, liderança e a organização como um todo, o que tende a aperfeiçoar as estratégias e a execução das tarefas em qualquer empreendimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Lozada e Nunes (2018), o principal papel do referencial teórico é guiar o pesquisador por uma jornada intelectual, proporcionando uma imersão no conhecimento acumulado sobre o tema escolhido. Ao explorar as contribuições de outros autores, o pesquisador amplia sua compreensão e visão sobre o assunto, enriquecendo sua análise e permitindo que uma base sólida de entendimento se estabeleça. Essa base teórica é necessária para confirmar ou refutar os argumentos existentes e, com base nisso, escrever suas próprias conclusões, gerando o produto do estudo realizado.

Portanto, neste referencial teórico, serão explorados temas relevantes para embasar a argumentação desta pesquisa. São eles: comunicação nas organizações, comunicação organizacional interna, comunicação como motivação e liderança e relação com a comunicação. Esses temas servirão de base para entender como a comunicação organizacional pode acarretar em melhor motivação e engajamento dos funcionários dentro da organização.

2.1 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Diversos elementos compõem uma organização, sendo a comunicação um dos mais fundamentais e estratégicos, e será o foco central deste trabalho, para entender melhor a importância da comunicação e suas vertentes no plano organizacional, é preciso, primeiramente, entender a comunicação em um plano geral.

De acordo com Liberato (2010), a comunicação é um processo complexo que abrange diversos campos de estudo, como filosofia, psicologia, história e geografia, entre outros. Ela é considerada um recurso essencial para a integração do indivíduo na sociedade, destacando sua importância tanto no âmbito organizacional quanto no contexto social mais amplo. Gasnier (2008, p.12) afirma que comunicação é "o processo de transmissão e compreensão de informações sejam ideias, conceitos, dados, instruções, autorizações, recados, histórias ou lições, nos dois sentidos e através do uso de símbolos cujos significados são comuns aos envolvidos". A comunicação também serve como uma ferramenta de mediação de interesses e expectativas, buscando gerar consenso, aceitação e

consentimento (Garcia, 2006). Por sua vez, Kunsch (2003) afirma que comunicação vai além da simples transmissão de informações; é um ato de comunhão de ideias e estabelecimento de diálogo, uma via de mão dupla que requer a assimilação das informações pelo receptor.

De acordo com as ideias supracitas pelos autores, compreende-se que enquanto Liberato (2010) foca na amplitude e na interdisciplinaridade da comunicação, Gasnier (2008) destaca seu processos e objetivos. Garcia (2006), por sua vez, vê a comunicação como mediadora de interesses, e Kunsch (2003) a entende como um processo dialógico e de comunhão. Para o autor dessa pesquisa, essas visões fornecem uma compreensão abrangente e complementar da comunicação, ressaltando sua variada importância nas organizações, esta ideia pode ser afirmada por Bueno (2009) que defende que a comunicação exerce papel crucial na organização tanto para garantir a eficácia na interação com os diversos públicos de interesse, também conhecidos como *stakeholders*, quanto para o desenvolvimento e implementação de planos e ações organizacionais.

2.1.1 Comunicação empresarial x comunicação organizacional

Dentro do campo da comunicação organizacional, dois termos frequentemente surgem: comunicação empresarial e comunicação organizacional. Embora muitas vezes sejam usados como sinônimos, há elementos que distinguem esses conceitos e merecem uma análise mais detalhada.

De acordo com Matos (2009), a comunicação empresarial refere-se à interação da empresa com seu público interno e externo, abrangendo um conjunto de procedimentos e técnicas para o processo de comunicação e transmissão de informações sobre desempenhos, resultados, missão, objetivos, metas, projetos, processos, normas, procedimentos e instruções de serviços. É uma estratégia de gestão essencial que, se bem implementada, pode assegurar um funcionamento integrado, coeso e produtivo na empresa. Por outro lado, Genelot (2001) destaca que o conceito de comunicação empresarial tornou-se tão superficial que a abordagem mais eficaz é reavaliar suas bases, considerando a comunicação e a informação como ferramentas de gestão que promovem e cultivam uma cultura organizacional na qual todos se sintam engajados e participativos ativamente.

As abordagens de Matos (2009) e Genelot (2001) sobre comunicação empresarial revelam diferentes perspectivas e focos. Matos (2009) enfatiza a importância da comunicação empresarial na interação da empresa com seus públicos, tanto internos quanto externos. Por outro lado, Genelot (2001) critica uma visão superficial desse conceito, propondo uma reavaliação que a posiciona como uma ferramenta estratégica de gestão. Para o autor dessa pesquisa, essas interpretações destacam a complexidade da comunicação no contexto empresarial, indicando a necessidade de uma abordagem integrada que reconheça tanto sua função estratégica quanto seu potencial para fomentar um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo.

Se tratando da comunicação organizacional, Hernandez (2020), salienta que abrange todas as ações, atividades, estratégias, produtos e processos adotados pela empresa com o objetivo de construir, aprimorar ou fortalecer sua imagem perante todos os seus *stakeholders* – incluindo consumidores, fornecedores, funcionários, políticos, empresários, acionistas, e a opinião pública, entre outros. Cardoso (2006, p.10) enfatiza que:

A comunicação organizacional necessita ser entendida, de maneira integral, como elemento que atravessa todas as ações de uma empresa ou organização e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade.

Por sua vez, Keyton (2005) argumenta que a comunicação organizacional é um processo complexo e contínuo no qual as pessoas estão envolvidas na criação, manutenção e mudança da organização. Segundo essa visão, todos os membros da organização participam desse processo e têm a capacidade de gerar mensagens que possuem significados compartilhados, embora seja reconhecido que nem todos os significados podem ser plenamente compartilhados.

Ao interpretar as citações de Hernandez (2020), Cardoso (2006) e Keyton (2005) sobre comunicação organizacional, fica claro que a eficácia dessa comunicação está intimamente ligada à sua abrangência, integralidade e complexidade. A visão de Hernandez (2020) sugere que uma comunicação eficaz não se limita apenas à transmissão de informações, mas também à construção de uma reputação positiva e sustentável. Cardoso (2006) complementa essa visão ao enfatizar que a eficácia da comunicação organizacional depende de sua capacidade de

integrar-se profundamente aos valores e práticas da organização, formando uma base sólida para a interação com seus diversos públicos. Por fim, Keyton (2005) ressalta que a eficácia da comunicação organizacional reside na capacidade de todos os envolvidos compartilharem e compreenderem significados comuns, mesmo que nem todos os significados possam ser completamente partilhados.

Para o autor dessa pesquisa, a eficácia da comunicação organizacional, conforme interpretada nessas citações, está relacionada à sua capacidade de integrar-se de forma abrangente e integral às operações e à cultura da organização, facilitando a construção de uma imagem positiva e a participação ativa de todos os membros na realização dos objetivos organizacionais.

O Quadro 1 ajudará a visualizar e comparar de forma clara as diferenças e semelhanças entre os dois conceitos, fornecendo uma referência útil para o entendimento desses temas no contexto do trabalho.

Quadro 1 - Comparação entre Comunicação Empresarial e Organizacional

Aspectos	Comunicação Empresarial	Comunicação Organizacional
Definição	A interação da empresa com seu público interno e externo, utilizando procedimentos e técnicas para transmitir informações sobre desempenhos, resultados, missão, objetivos, metas, projetos, processos, normas, procedimentos e instruções de serviços (Matos, 2009).	Abrange todas as ações, atividades, estratégias, produtos e processos adotados pela empresa com o objetivo de construir, aprimorar ou fortalecer sua imagem perante todos os seus <i>stakeholders</i> (Hernandes, 2020).
Foco	Gestão da imagem corporativa (Matos, 2009).	Construção e manutenção da imagem e reputação da empresa (Hernandes, 2020).
Abrangência	Mais voltado para a comunicação externa (Matos, 2009).	Inclui tanto a comunicação interna quanto externa (Cardoso, 2006).
Objetivos Principais	Promover o desempenho e funcionamento eficaz da organização (Matos, 2009).	Construir, aprimorar ou fortalecer a imagem perante todos os <i>stakeholders</i> (Hernandes, 2020).
Públicos-Alvo	Interno e externo (Matos, 2009).	Todos os <i>stakeholders</i> da empresa (Hernandes, 2020).
Principais benefícios	Integração, coesão e produtividade na empresa (Matos, 2009).	Fortalecimento da imagem corporativa, aumento do engajamento dos funcionários, melhor relacionamento com os <i>stakeholders</i> , construção de uma identidade organizacional única (Cardoso, 2006).

Fonte: Desenvolvido pelo Autor (2024)

Com base no Quadro comparativo, compreende-se que a comunicação organizacional é mais abrangente. Isso se deve ao fato de que ela engloba não apenas a comunicação externa com *stakeholders* como consumidores, fornecedores, políticos e opinião pública, mas também a comunicação interna dentro da organização, abrangendo todos os membros e influenciando diretamente a cultura e identidade organizacional. Por outro lado, a comunicação empresarial, embora crucial para a gestão da imagem corporativa e eficiência organizacional, tem foco predominantemente externo e na transmissão de informações estratégicas específicas para públicos definidos. Para o autor dessa pesquisa, a comunicação organizacional se torna mais abrangente, esta ideia pode ser afirmada por Kunsch (2003) que destaca, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam suas atividades. Farias (2009) também sustenta que não há sinônimos entre os termos, uma vez que a comunicação empresarial sugere um processo mais técnico e operacional em seu significado. Para esse trabalho, adotaremos a comunicação organizacional devido à sua abrangência e relevância organizacional.

2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional, na visão de Oliveira *et al.* (2018) é extremamente importante porque reflete os processos organizacionais na transparência, resultando em impactos positivos significativos na produtividade e no sucesso da organização. Além disso, ela é responsável pelo bom funcionamento das relações entre as pessoas dentro e fora da organização, influenciando as imagens e percepções construídas ao longo do processo de interação. Para os autores, a comunicação organizacional também permite enfoques de gestão, contribuindo para a inclusão de métodos e estratégias indispensáveis para enfrentar os desafios da atualidade.

De acordo com Noro, Cruz e Kleber (2024) a comunicação organizacional é um elemento crucial e exerce uma função fundamental na disseminação e compartilhamento de conhecimento. Para os autores, a comunicação organizacional abrange os processos de troca de informações, ideias e conhecimentos dentro de uma empresa, promovendo uma compreensão compartilhada entre seus membros e garantindo o alcance dos objetivos organizacionais. Essa definição implica que a

comunicação não é apenas sobre transmitir mensagens, mas também sobre criar entendimento mútuo entre os membros da organização, isso é crucial para a eficácia organizacional, pois facilita a coordenação de esforços, a colaboração entre diferentes departamentos e a implementação de estratégias alinhadas com os objetivos da empresa.

A comunicação organizacional, de acordo com Baldissera (2008), refere-se ao processo de construção e disputa de sentidos no contexto das relações organizacionais. Oliveira, Paula e Fonseca (2005) explicam que ela consiste na aplicação dos princípios teóricos da comunicação dentro das organizações. Por outro lado, Bueno (2009) amplia essa compreensão ao definir a comunicação organizacional como o conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer uma relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse. Segundo Ribeiro (2008), a comunicação organizacional desempenha um papel crucial para garantir a eficiência e a eficácia das organizações, sendo a eficácia relacionada à capacidade individual de produzir resultados responsáveis, enquanto a eficiência diz respeito à capacidade dos sistemas de produzir resultados de maneira otimizada, independentemente de sua complexidade. Nesse contexto, Leitão (2014, p. 4) afirma que:

O fator determinante do crescimento organizacional sempre foi a comunicação. Toda organização depende para seu crescimento e prosperidade da manutenção, da confiança na sua integridade e no bom senso de sua política de ativação. Seja no que diz respeito ao seu pessoal, seja no que diz respeito aos seus clientes, fornecedores e acionistas, e isto só se consegue com um programa de comunicação.

Baldissera (2009) complementa, enfatizando que a comunicação organizacional abrange uma variedade de perspectivas e está em constante evolução. Ela envolve aspectos psicológicos, informativos, relacionais e educativos, influenciando tanto na manutenção quanto na transformação da cultura organizacional.

No Quadro 2, apresenta-se uma síntese das perspectivas de diversos autores sobre a comunicação organizacional. Cada autor contribui com uma visão distinta e complementar, destacando como a comunicação influencia significativamente as dinâmicas internas e as estratégias das organizações.

Quadro 2 - Panorama das Perspectivas da Comunicação Organizacional

Autor	Principais ideias
Oliveira <i>et al.</i> (2018)	A comunicação organizacional reflete os processos organizacionais, promovendo transparência e impactos positivos na produtividade e no sucesso. Facilita o bom funcionamento das relações internas e externas, influenciando percepções construídas e permitindo enfoques de gestão estratégica.
Noro, Cruz e Kleber (2024)	Compreende os processos de troca de informações, ideias e conhecimentos, promovendo entendimento mútuo e coordenação de esforços. Crucial para garantir a eficácia organizacional através da colaboração e implementação de estratégias alinhadas aos objetivos da empresa.
Baldissera (2008)	Foca no processo de construção e disputa de sentidos nas relações organizacionais, abrangendo aspectos psicológicos, informativos, relacionais e educativos.
Oliveira, Paula e Fonseca (2005)	Aplica os princípios teóricos da comunicação dentro das organizações, enfatizando a importância estratégica da comunicação para a operação organizacional.
Bueno (2009)	Define a comunicação organizacional como um conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos para estabelecer relações sistemáticas com públicos de interesse.
Ribeiro (2008)	Destaca que a comunicação organizacional é essencial para garantir eficiência (produção otimizada de resultados) e eficácia (capacidade de produzir resultados responsáveis) nas organizações.
Leitão (2014)	Enfatiza que a comunicação é crucial para o crescimento organizacional, dependendo da manutenção da confiança e da integridade nas relações com pessoal, clientes, fornecedores e acionistas.

Fonte: Desenvolvido pelo Autor (2024)

No Quadro acima, cada autor contribui com uma perspectiva única sobre a comunicação organizacional, abordando desde seu papel fundamental na eficiência e eficácia organizacional até suas múltiplas dimensões no contexto das relações e cultura organizacional. A análise das citações dos diversos autores revela um consenso geral sobre a importância estratégica da comunicação organizacional para o sucesso e a eficácia das organizações. Todos os autores concordam que a comunicação organizacional vai além da simples transmissão de mensagens, desempenhando um papel crucial na construção de relacionamentos, no alinhamento estratégico e na promoção de uma cultura organizacional saudável. Oliveira *et al.* (2018), Noro, Cruz e Kleber (2024), Baldissera (2008), Bueno (2009), Ribeiro (2008) e Leitão (2014) destacam que ela reflete os processos organizacionais, promove a transparência e influencia positivamente a produtividade e o sucesso da organização.

Entretanto, as citações também revelam diferenças nas definições e nos focos atribuídos à comunicação organizacional. Baldissera (2008), por exemplo,

ênfatisa o processo de construção e disputa de sentidos nas relações organizacionais, enquanto Bueno (2009) amplia essa compreensão ao incluir ações, estratégias e políticas planejadas para estabelecer relações sistemáticas com os diversos públicos de interesse. Noro, Cruz e Kleber (2024) colocam ênfase na troca de informações, ideias e conhecimentos dentro da empresa, ressaltando a importância da compreensão compartilhada entre os membros da organização para a eficácia organizacional.

Além disso, Ribeiro (2008) destaca que a comunicação organizacional é essencial tanto para garantir a eficiência (produção otimizada de resultados) quanto para assegurar a eficácia (capacidade de produzir resultados responsáveis) das organizações. Essa perspectiva é complementada por Oliveira *et al.* (2018), que discutem como a comunicação organizacional permite a inclusão de métodos e estratégias indispensáveis para enfrentar os desafios contemporâneos. Em síntese, apesar das diferentes ênfases e abordagens, a comunicação organizacional é vista por todos os autores como um elemento integrador e estratégico que permeia todas as facetas das relações e operações organizacionais. Ela desempenha um papel fundamental na promoção da colaboração, na construção de uma cultura baseada na confiança e na transparência, e na condução eficiente das atividades organizacionais em direção aos objetivos estratégicos estabelecidos.

Segundo Robbins, Coulter e Decenzo (2017), a comunicação organizacional desempenha um papel crucial no sucesso e na colaboração de uma empresa ou instituição. Quando realizada de maneira eficaz, ela estabelece uma rede de entendimento que conecta todos os membros à visão e aos objetivos estratégicos da organização. Esse alinhamento é fundamental para promover a sinergia, permitindo que as partes colaborem de forma harmoniosa e impulsionem a eficiência operacional. Um dos principais benefícios de uma comunicação eficaz é a criação de um ambiente de trabalho saudável, onde as relações interpessoais são positivas, a confiança é cultivada e a transparência é valorizada.

Robbins, Coulter e Decenzo (2017) seguem destacando que a confiança é essencial para o funcionamento eficiente de uma equipe. Uma comunicação transparente permite que os funcionários se sintam mais seguros ao compartilhar ideias, preocupações e *feedback*, fortalecendo os laços entre os membros e permitindo que a liderança tome decisões informadas com base nas informações recebidas. Além disso, a eficácia na comunicação promove o respeito mútuo,

evidenciado na forma como as mensagens são transmitidas e recebidas, considerando diferentes perspectivas e estilos comunicativos. Para os autores, investir em estratégias de comunicação eficazes não só facilita o alcance de objetivos estratégicos, mas também cria um ambiente onde os talentos individuais são reconhecidos e potencializados. Eles ressaltam que uma comunicação aberta e eficaz é crucial para abordar conflitos de maneira construtiva, prevenindo mal-entendidos e fomentando soluções colaborativas. No âmbito externo, a forma como uma organização se comunica com seu público influencia diretamente sua imagem no mercado, sendo que comunicações transparentes e autênticas são valorizadas pelos *stakeholders*.

A comunicação organizacional, vista pela ótica da complexidade, conforme a visão de Baldissera (2008), envolve o processo de construção e disputa de significados dentro das relações organizacionais. O autor também argumenta que, na prática, a concepção de comunicação organizacional tende a ser simplificada para lidar com as demandas urgentes e econômicas das organizações. Para o autor, É necessário revisar as concepções simplificadas que reduzem a comunicação organizacional a práticas específicas como comunicação interna e externa, relações públicas e *marketing* corporativo. Embora essas práticas sejam componentes importantes, concentrar-se apenas nos aspectos visíveis e controláveis limita a compreensão completa da comunicação organizacional.

De acordo com Kunsch (2014), a teoria da complexidade considera os conflitos não apenas como negativos, mas também como fontes potenciais de produtividade e inovação diante de desafios específicos. Nessa perspectiva, a comunicação é essencial para qualificar os processos organizacionais e promover a democracia, pois facilita a expressão de ideias, pensamentos e preocupações. A comunicação também permite a resolução de mal-entendidos, a superação de resistências e a tomada de decisões mais sustentáveis para a organização. Essa abordagem promove decisões mais cautelosas e inclusivas, envolvendo grupos anteriormente excluídos das decisões, que antes eram monopolizadas pelas lideranças sem a participação efetiva dos demais funcionários. Nesse contexto, Baldissera e Sólito (2011, p. 10) afirmam que:

Da qualidade do dialógico, a comunicação organizacional ultrapassa a linearidade dos sistemas de informação, apresentando-se como motor dos processos organizacionais, sejam eles administrativos, produtivos, políticos

ou ideológicos. Organizações que assim percebem a comunicação tendem a afastar-se dos lugares de rigidez administrativa e produtiva (regras fixas, hierarquia e uma única voz) para serem inoculadas pelas ideias das relações participativas (negociação/representação/força política). Na mesma perspectiva, ao olhar-se para os processos ideológicos, tem-se, sob a ótica funcionalista, uma relação de dominação/cooptação/condicionamento, enquanto o dialogismo busca a discussão/confronto de ideias/negociação.

A partir dessa abordagem complexa, as organizações passaram a reconhecer a importância de aprimorar os processos de comunicação, priorizando a escuta ativa e o respeito pela diversidade, reconhecendo-os como valores fundamentais (Kunsch, 2014). Para o autor dessa pesquisa, a comunicação organizacional é um elemento central para o sucesso e a colaboração dentro de uma empresa ou instituição. De acordo com a análise dos diversos autores, uma comunicação eficaz não apenas fortalece os laços entre os funcionários, promovendo confiança e transparência, mas também contribui para uma liderança bem informada e decisões estratégicas mais inclusivas. A compreensão ampliada da comunicação organizacional envolve superar concepções simplificadas, reconhecendo seu papel na construção de significados, na promoção de uma cultura participativa e na qualificação dos processos organizacionais. Essa abordagem inclusiva e participativa valoriza a escuta ativa e o respeito pela diversidade como princípios essenciais para a melhoria contínua das organizações.

2.2.1 Abrangência da comunicação organizacional

Kunsch (2020) destaca que a comunicação organizacional possui uma ampla abrangência, estando presente em instituições e organizações públicas e privadas. Esta comunicação abrange diversas modalidades que compõem a comunicação organizacional e influenciam suas práticas. Kunsch (2003) chama esse conjunto de comunicação integrada, que inclui a comunicação interna, a comunicação administrativa, a comunicação institucional e a comunicação mercadológica. Essas comunicações ocorrem com base em objetivos e propósitos bem definidos.

- a) comunicação interna: é aquela realizada por uma empresa, entidade ou qualquer outro tipo de organização, com o objetivo de estabelecer meios que permitam a construção e a manutenção de uma relação direta, simples e transparente entre a direção e o público interno, bem

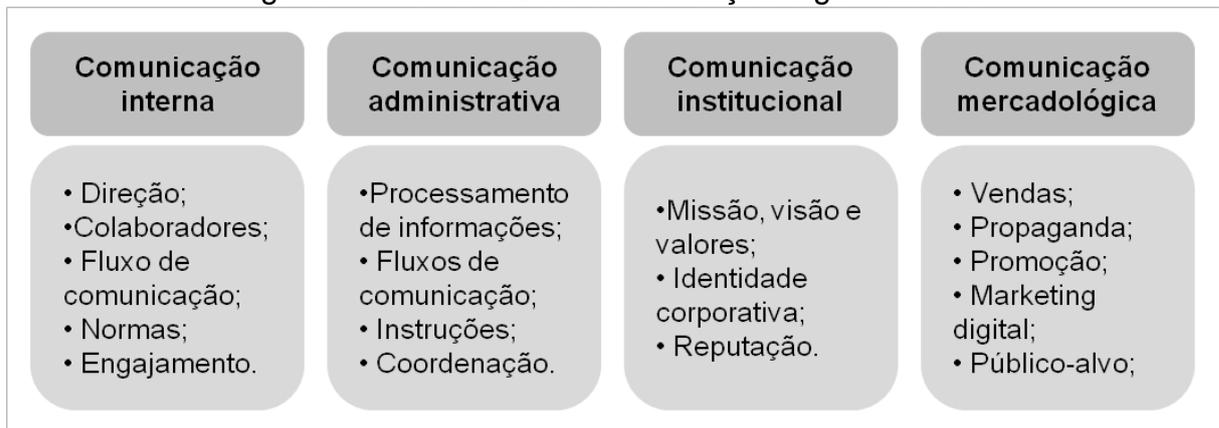
como entre os próprios indivíduos que compõem esse público (Rezin, 2010). No entanto, como a comunicação interna é o foco desta monografia, ela será abordada em detalhes na próxima seção, onde serão apresentados e discutidos diversos conceitos e interpretações relacionados a esse tema;

- b) comunicação administrativa: Kunsch (2020) afirma que a comunicação administrativa desempenha um papel crucial no processamento interno da organização e na viabilização do sistema organizacional e comunicacional entre os ambientes interno, relevante e externo, sendo fundamental para o processamento das informações no contexto das funções administrativas, tanto internas quanto externas, abrangendo diversos públicos relacionados à organização, como funcionários, fornecedores e distribuidores, do ponto de vista sistêmico. Para a autora o processo da comunicação administrativa inclui diversos fluxos e meios na comunicação administrativa organizacional;
- c) comunicação institucional: a comunicação institucional desempenha um papel essencial ao divulgar a missão, transmitir os objetivos e destacar a contribuição da empresa para a comunidade e a sociedade em geral, Kunsch (2020). A autora também descreve que a comunicação institucional busca estabelecer a credibilidade da organização, focando na influência política e social, bem como na criação e fortalecimento de sua identidade. Segundo a autora, a comunicação institucional coordena diversas atividades comunicativas relacionadas a questões institucionais, responsabilidade social, sustentabilidade, produção cultural e gestão de crises, entre outros aspectos ligados à imagem, identidade e reputação corporativa;
- d) comunicação mercadológica: abrange todas as estratégias e ações de comunicação desenvolvidas por uma empresa para promover seus produtos ou serviços, aumentar sua visibilidade, atrair clientes e impulsionar as vendas. Nesse contexto, Kunsch (2020) define a comunicação mercadológica como toda manifestação gerada em torno dos objetivos de vendas de uma organização. Ela está vinculada ao *marketing* de negócios, à propaganda comercial, à promoção, às feiras e exposições, ao merchandising, ao *marketing* digital, à venda pessoal

e a outras práticas que utilizam mensagens persuasivas. Dessa forma, a comunicação mercadológica é influenciada tanto por fatores internos, como os objetivos organizacionais e os motivos para manter o relacionamento com o mercado, quanto por fatores externos, como o perfil do público-alvo em termos demográficos, sociais, econômicos, culturais e tecnológicos (Galindo, 2012).

Na Figura 1, apresenta-se um quadro resumindo os principais elementos que compõem cada tipo de comunicação organizacional, fornecendo uma visão clara e concisa das diferentes dimensões envolvidas no processo de comunicação dentro das organizações.

Figura 1 - Elementos da comunicação organizacional



Fonte: Desenvolvida pelo Autor (2024)

A figura apresenta uma classificação das diferentes áreas de comunicação dentro de uma organização. Para o autor dessa pesquisa, cada uma dessas áreas desempenha um papel essencial na estrutura de comunicação organizacional, contribuindo para o funcionamento eficaz e a imagem da empresa. Compreende-se que são interdependentes e, juntas, formam um sistema de comunicação integrado que suporta os objetivos estratégicos da organização.

2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA

Vieira (2021, p. 19) é enfático ao afirmar que “o conceito de comunicação interna não é novo e que, atualmente, muitas organizações estão cientes da comunicação interna como um processo para atingir seus objetivos”. No entanto,

antes de analisar o papel de destaque que a comunicação tem nas organizações atuais, é preciso contextualizar sua origem. Neste capítulo, serão abordados os seguintes conceitos fundamentais para a compreensão da comunicação organizacional interna: a evolução da comunicação interna, os conceitos da comunicação interna, os fluxos da comunicação na organização, o processo da comunicação, os problemas na comunicação e a comunicação estratégica.

2.3.1 Evolução da comunicação interna

Um estudo realizado no Reino Unido por Ruck e Yaxley (2013) analisou o desenvolvimento da comunicação interna utilizando diversas fontes, como arquivos, pesquisas acadêmicas e práticas empresariais. Segundo os autores, a comunicação interna formal surgiu na sociedade industrializada entre o final do século XIX e o início do século XX, como uma resposta à necessidade de interação entre a gestão e os funcionários. Inicialmente, essa comunicação se manifestou através de publicações escritas chamadas *house organs*, que refletiam os interesses da administração, adotando uma abordagem paternalista. Essas publicações apareceram em países como Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha, Índia e Canadá. Entretanto, foi somente a partir dos anos 1980 que os estudos sobre comunicação interna ganharam destaque, acompanhando as mudanças organizacionais da época, especialmente no que se referia à cultura empresarial.

Nos anos 1990, a comunicação interna evoluiu e assumiu um caráter mais estratégico nos Estados Unidos e na Europa, ampliando seu papel além da simples edição industrial para desempenhar funções estratégicas. Fatores como globalização, desregulamentação e crises econômicas impulsionaram reestruturações e mudanças nas organizações, tornando a comunicação interna crucial para reconstruir relacionamentos, reduzir incertezas e enfrentar resistências às mudanças, visando reconstruir a confiança dos funcionários.

No Reino Unido, essa tendência se manifestou com a criação de departamentos específicos de comunicação interna nas organizações. Apesar dos avanços, estudos como o de Wright (1995) indicam que a prática da comunicação interna ainda se concentrava em habilidades técnicas jornalísticas, como a produção de boletins informativos, em vez de focar nos relacionamentos com os funcionários. Contudo, ao longo do tempo, novas tecnologias de comunicação foram

incorporadas, como e-mails, áudios, vídeos e intranets, diversificando os canais de comunicação disponíveis.

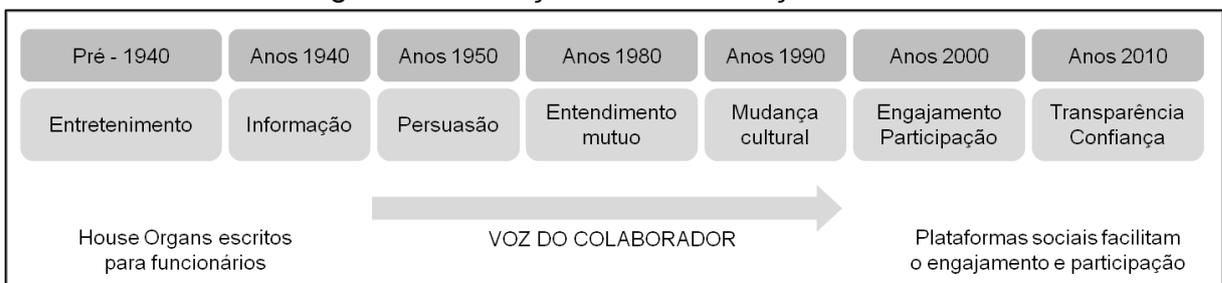
A evolução da comunicação interna pode ser dividida em diferentes fases, conforme diversos autores. Yaxley *et al.* (2020) destacam quatro momentos: paternalismo, apresentação, persuasão e mudança cultural. Dover (1959) segmenta o desenvolvimento em três períodos: era do entretenimento, era da informação e era da interpretação e persuasão. Grunig e Hunt (1984) acrescentam uma era adicional – a era do entendimento mútuo – destacando a importância do diálogo com os funcionários.

Na primeira década do século XXI, o advento da web 2.0 e das redes sociais digitais revolucionou as modalidades de comunicação. Organizações rapidamente adotaram tecnologias para interagir com seus trabalhadores. Embora a intranet continue importante como repositório oficial de informações, múltiplas plataformas internas surgiram para promover maior participação dos funcionários em discussões sobre trabalho, funções, localizações e hierarquias (Huang *et al.*, 2013). Assim, a comunicação tornou-se ainda mais estratégica, emergindo como uma área vital dentro do complexo tecido organizacional (Yaxley *et al.*, 2020).

Welch (2020) resume os objetivos da comunicação organizacional: nos anos 1990, foi crucial para sustentar processos de reengenharia e mudanças culturais; na década de 2000, teve um papel fundamental em promover o engajamento e a participação; e a partir de 2010, após a crise e recessão global, seu foco tem sido alcançar maior transparência e reconstruir a confiança.

A seguir, a Figura 2 ilustra essa evolução detalhada da comunicação interna ao longo dos anos, destacando os principais marcos e transformações nessa área.

Figura 2 - Evolução da comunicação interna



Fonte: Desenvolvido pelo Autor (2024)

Na análise da Figura, compreende-se que a evolução da comunicação interna ao longo dos anos reflete uma transformação significativa no contexto organizacional global. Inicialmente surgida como uma resposta às necessidades da sociedade industrializada do século XIX, a comunicação interna formalizou-se através de publicações como os *house organs*, que serviam principalmente aos interesses da administração. Com o passar do tempo, especialmente a partir dos anos 1980, a disciplina evoluiu para desempenhar um papel estratégico nas organizações, influenciada por mudanças como globalização e crises econômicas. A década de 1990 marcou uma fase crucial, onde a comunicação interna expandiu suas funções além da mera disseminação de informações industriais, passando a ser essencial na reconstrução de relacionamentos e na gestão de mudanças organizacionais. O advento da web 2.0 e das redes sociais na virada do século XXI trouxe uma revolução nas práticas comunicativas, permitindo maior interação e participação dos funcionários através de múltiplas plataformas digitais.

Para o autor dessa pesquisa, a comunicação interna se consolidou não apenas como um instrumento de informação, mas como um elemento estratégico para promover engajamento, transparência e reconstrução da confiança organizacional em tempos de desafios globais.

2.3.2 Conceitos da comunicação interna

A comunicação interna tem como principal função as interações que ocorrem dentro do ambiente organizacional, está ideia pode ser afirmada por Aguiar *et al.* (2019) que saliente que a comunicação interna envolve as interações sejam elas interpessoais ou mediadas pelo tecnologia. Para os autores, é a função responsável por tratar a comunicação efetiva entre os funcionários da empresa, sendo fundamental para um bom clima organizacional. Oliveira (2022) traz a ideia de que a comunicação é reconhecida como uma área multidisciplinar dentro das organizações, integrando aspectos cruciais das profissões de recursos humanos, *marketing* e relações públicas. Para Pinheiro e Reis (2021), a comunicação interna desempenha várias atribuições, incluindo a disseminação de informações e o engajamento dos funcionários para cultivar um canal aberto que reafirme os propósitos, valores morais e éticos das companhias. No entanto, Oliveira e Ruan (2022) destacam que a comunicação interna não apenas mantém as interações

dentro do ambiente organizacional, mas também desempenha um papel crucial na integração dos diversos aspectos da comunicação organizacional, Aguiar *et al.* (2019) concordam com essa ideia enfatizando que é fundamental para manter uma transparência dentro da organização.

Pinheiro e Reis (2021) a multidisciplinaridade da comunicação interna, destaca a sua importância como um elemento estratégico para as organizações para promover a disseminação de informações e o engajamento dos funcionários para cultivar um canal aberto que reafirme os propósitos, valores morais e éticos das companhias. Oliveira (2022) destaca que a comunicação interna não se limita a um mero fluxo de informações, mas é essencial para a construção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Conforme identificado nas ideias dos autores, compreende-se que a comunicação interna desempenha um papel fundamental na estrutura e no funcionamento das organizações modernas, influenciando diretamente a coesão interna, a eficácia operacional e a cultura organizacional. O quadro a seguir apresenta as perspectivas dos autores mencionados, cada um traz uma abordagem única, refletindo a complexidade e a importância da comunicação interna.

Quadro 3 - Comparação das Perspectivas sobre Comunicação Interna

(continua)

Aspecto da comunicação interna	Perspectiva de Oliveira (2022)	Perspectiva de Pinheiro e Reis (2021)	Perspectiva de Aguiar <i>et al.</i> (2019)	Perspectiva de Oliveira e Ruan (2022)
Natureza da comunicação interna	Multidisciplinar, entre <i>marketing</i> , relações-públicas e recursos humanos.	Disseminação de informações e engajamento dos funcionários para reafirmar os propósitos das organizações	Envolve todas as interações no ambiente interno da organização, promovendo um bom clima organizacional.	Integração de aspectos de diferentes profissões reconhecendo-a como área autônoma.
Função	Manutenção do processo de interação no ambiente interno da organização.	Cultivo de um canal aberto que reafirme os propósitos, valores morais e éticos das companhias.	Responsável por tratar da comunicação efetiva entre os funcionários, promovendo um bom clima organizacional.	Papel de manter o processo de interação e integrar os diversos aspectos da comunicação organizacional dentro do ambiente interno.
Área de estudo	Inclui teorias da comunicação, canais formais e informais, estrutura organizacional e cultura.	Envolvimento com as profissões de relações públicas, gestão do conhecimento, <i>marketing</i> e recursos humanos.	Fundamental para semear um bom clima organizacional e integrar a comunicação organizacional.	Compreende a teoria e prática da comunicação interna, abrangendo estrutura organizacional, cultura e canais de comunicação formal e informal.

(conclusão)

Função	Manutenção do processo de interação no ambiente interno da organização.	Cultivo de um canal aberto que reafirme os propósitos, valores morais e éticos das companhias.	Responsável por tratar da comunicação efetiva entre os funcionários, promovendo um bom clima organizacional.	Papel de manter o processo de interação e integrar os diversos aspectos da comunicação organizacional dentro do ambiente interno.
--------	---	--	--	---

Fonte: Desenvolvido pelo Autor (2024)

Analisando o Quadro, compreende-se que a comunicação interna representa um campo dinâmico que se posiciona estrategicamente entre áreas-chave como *marketing*, relações públicas e recursos humanos. Esse enfoque multidisciplinar não apenas reconhece a complexidade das interações organizacionais, mas também sublinha sua autonomia e importância vital dentro das empresas modernas. Responsável por facilitar tanto as interações pessoais quanto as mediadas por tecnologia, a comunicação interna emerge como um elemento essencial para a coesão e o funcionamento eficaz das organizações, promovendo um ambiente propício ao desenvolvimento de um clima organizacional favorável.

Para o autor dessa pesquisa, a visão compartilhada por diversos estudiosos enfatiza que a comunicação interna vai além da simples transmissão de informações. Ela desempenha um papel estratégico ao cultivar um canal aberto que reafirma os propósitos, valores morais e éticos das empresas. Além disso, ao integrar práticas das áreas de relações públicas, *marketing* e gestão do conhecimento, esta função não apenas melhora a eficácia operacional, mas também fortalece a identidade organizacional e a interação entre os trabalhadores. Essa abordagem integrada é fundamental para estabelecer e manter um ambiente de trabalho onde a comunicação eficaz e transparente seja não apenas uma meta, mas uma realidade prática do cotidiano empresarial.

Silva (2009) salienta a importância da comunicação interna, enfatizando que em um ambiente de mercado altamente competitivo e dinâmico, é crucial que as organizações identifiquem e aperfeiçoem fatores que contribuam para sua eficiência operacional. O autor destaca que a implementação de uma comunicação interna eficaz desempenha um papel crucial, reduzindo conflitos resultantes da falta de informação. Além de aumentar a produtividade, a comunicação interna eficaz capacita os trabalhadores, promove a satisfação contínua entre os membros da

equipe e fortalece os relacionamentos organizacionais. Essa abordagem eficaz também economiza tempo e recursos financeiros, preparando as empresas para o sucesso em um ambiente empresarial dinâmico e competitivo. Nesse sentido, Morais (2021 p. 7) destaca que “uma comunicação interna bem planejada e executada, pode originar inúmeros resultados positivos, tanto a nível individual como organizacional.”

Percebe-se que há uma ampla discussão sobre a eficiência da comunicação interna. Oliveira (2022) enfatiza que uma organização que sabe se comunicar de forma eficaz com seus *stakeholders* tem uma vantagem competitiva. Welch e Jackson (2007) destacam os diferentes *stakeholders* envolvidos na comunicação interna nas organizações, abrangendo os funcionários desde a gestão estratégica até o dia a dia, além das equipes de trabalho e de projetos. Eles delineiam dimensões interrelacionadas da comunicação interna, ressaltando que:

- a) comunicação interna de gerenciamento de linha: permeia todos os níveis organizacionais, relacionando-se com as funções dos trabalhadores e impactando suas interações pessoais. Isso envolve a definição de metas e objetivos, bem como as atividades diárias de gerenciamento, incluindo o acesso a recursos essenciais;
- b) comunicação interna em nível de equipe: envolve gerentes e funcionários em situações de equipe, comunicação entre colegas ou discussões em grupo sobre tarefas específicas da equipe;
- c) comunicação interna no nível de projeto: concentra-se em questões relacionadas ao projeto e é caracterizada por ser predominantemente bidirecional, ocorrendo em redes e pequenos grupos. Os participantes incluem gerentes e funcionários, visando a entrega de objetivos específicos do projeto;
- d) comunicação corporativa interna: direciona-se a toda a empresa e a todos os trabalhadores, com o objetivo de promover o comprometimento organizacional e a coesão.

Essas diversas perspectivas ressaltam a importância estratégica da comunicação interna em todos os níveis e áreas de uma organização (Welch; Jackson, 2007). Para Pimenta (2010), a comunicação nas organizações somente alcançara a integração essencial entre pessoas e conhecimentos, quando se promover um genuíno espírito de equipe, aonde as pessoas expressem seus

valores, desejos e conflitos através da socialização desses aspectos. A autora também destaca a importância da harmonia na integração entre as demandas organizacionais, os indivíduos envolvidos e a sociedade em que estão inseridos.

De acordo com Pimenta (2010), a comunicação interna visa incentivar o desenvolvimento pessoal e oportunidades de progressão dentro da organização, estimular os funcionários a atuarem como representantes da empresa na sociedade, estabelecer diretrizes para o uso da marca corporativa, e atualizar hábitos e rotinas dos funcionários visando aumentar a produtividade e a integração. Tavares (2009) ressalta que a comunicação interna motiva e integra os funcionários, cria um clima organizacional positivo, agiliza a tomada de decisões, fomenta a proatividade, contribui para descentralizar o poder organizacional, facilita a troca de informações e ideias, e mantém uma boa imagem empresarial.

Chinem (2010) observa que uma comunicação eficaz no ambiente de trabalho melhora o relacionamento entre colegas e equipes, facilita a troca de ideias para processos mais eficientes, garante clareza na transmissão de informações e decisões, promove transparência e agilidade na disseminação de informações, identifica as necessidades do mercado e a satisfação dos clientes, estabelece parcerias sólidas, fortalece a imagem institucional, e contribui para um clima organizacional saudável, aumentando a qualidade, segurança e produtividade no trabalho.

2.3.3 Fluxos da comunicação na organização

Segundo Cercatto, Weber e Damião (2016), os fluxos de comunicação referem-se ao trânsito de informações que se movem em diversas direções. Campos (2018, p. 4) descreve que “para que a comunicação interna seja eficiente, é necessário que haja fluidez nos dois ‘braços’ desta, a saber, o fluxo de comunicação vertical e o fluxo de comunicação horizontal”.

A comunicação vertical, segundo Vieira (2023), refere-se ao fluxo de informações entre os diversos níveis hierárquicos da organização, englobando a transferência de mensagens dos líderes para os funcionários e vice-versa. Cercatto, Weber e Damião (2016) acrescentam que essa forma de comunicação está especialmente relacionada à comunicação administrativa. Faria (2010), por sua vez, ressalta que a comunicação vertical constitui uma parte significativa das interações

comunicativas dentro da organização. Campos (2018) descreve que a comunicação vertical se divide em ascendente, na qual as mensagens partem dos níveis inferiores para os superiores, e descendente, que segue o caminho oposto, originando-se do topo da hierarquia e indo em direção à base.

No que diz respeito ao fluxo ascendente da comunicação, conforme observado por Vieira (2023), ele apresenta uma dinâmica específica na qual um funcionário atua como emissor da mensagem, enquanto seu superior hierárquico assume o papel de receptor. Esse processo proporciona ao superior a oportunidade de fornecer uma resposta à mensagem de forma imediata. Faria (2010, p. 39) acredita que “este tipo de comunicação surge geralmente associado à coordenação, controle e supervisão, e revela-se de grande utilidade para a obtenção de informações sobre a organização e o desempenho dos seus funcionários”.

O fluxo ascendente da comunicação, como delineado por Vieira (2023) e Campos (2018), descreve a dinâmica na qual os funcionários têm a oportunidade de enviar mensagens e *feedbacks* aos seus superiores hierárquicos. Isso não apenas permite que os líderes estejam cientes das necessidades e preocupações dos trabalhadores, mas também facilita a coordenação e a supervisão das atividades organizacionais. A comunicação ascendente não só promove a transparência e a participação dos funcionários, como também é essencial para o desenvolvimento de uma cultura organizacional que valoriza o diálogo aberto e a contribuição de todos os membros da equipe.

Por sua vez, a comunicação descendente, segundo Vieira (2023), consiste nas mensagens transmitidas dos níveis mais altos da hierarquia, como gestores, gerentes ou supervisores, para seus subordinados. Campos (2018) enfatiza que é por meio da comunicação descendente que as demandas surgem, juntamente com a normatização dos trabalhos de cada setor e o estabelecimento do cronograma a ser seguido por cada função dentro da instituição. Campos (2018, p. 4) afirma que “o fluxo ascendente nem sempre se mostra estar tão consolidado assim, visto ser este o processo de *feedback* dos trabalhadores quanto ao modelo de gestão, ações administrativas, políticas gerenciais e planos organizacionais determinados pelo corpo diretivo da empresa” (Matos, 2014, p. 113).

A gestão organizacional deve estar plenamente interessada em avaliar o bom funcionamento desse fluxo e até mesmo incentivá-lo, considerando que ele “é imprescindível para dar fidedignidade ao processo e corrigir possíveis distorções”

(Matos, 2014, p. 47). Em relação à excelência da comunicação vertical, Girão (2014, p. 53), afirma que essa precisa ser “transparente; uma via de mão dupla, que funciona com a mesma eficiência de baixo para cima como de cima para baixo”

O Quadro 4 apresenta uma comparação entre os principais aspectos da comunicação ascendente e descendente dentro de uma organização.

Quadro 4 – Comparação entre Comunicação Ascendente e Descendente

Característica	Comunicação ascendente	Comunicação descendente
Definição	Mensagens enviadas dos níveis inferiores para os superiores.	Mensagens transmitidas dos níveis superiores para os inferiores.
Dinâmica	Promove transparência, participação e coordenação das atividades organizacionais.	Estabelece diretrizes, metas e normas de trabalho.
Importância	Crucial para o bom funcionamento organizacional, permitindo a troca eficaz de informações e a correção de possíveis distorções.	Fundamental para garantir alinhamento, uniformidade de procedimentos e disseminação de metas e objetivos.
Excelência	Deve ser transparente, eficiente e bidirecional, facilitando tanto o fluxo ascendente quanto o descendente.	Necessita ser clara, direta e alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

Fonte: Desenvolvido pelo Autor (2024)

No Quadro, nota-se as principais diferenças entre os tipos de comunicação, mas compreende-se que, embora tenham propósitos diferentes, tanto a comunicação ascendente quanto a comunicação descendente desempenham papéis importantes no funcionamento eficaz de uma empresa. Enquanto a comunicação ascendente promove a participação e o envolvimento dos funcionários, a comunicação descendente fornece direcionamento e alinhamento organizacional. Para o autor dessa pesquisa, ambas são essenciais para o sucesso e o bom funcionamento da organização.

Já na comunicação horizontal, segundo Matos (2014), ocorre a comunicação entre colegas de trabalho do mesmo nível hierárquico. Cercatto, Weber e Damião (2016) enfatizam que, além de ocorrer no mesmo nível, ela acontece entre pares e pessoas com níveis hierárquicos semelhantes ou entre áreas, departamentos e unidades de negócio (matriz e filiais). No que diz respeito à comunicação entre departamentos, Campos (2018) concluiu que é fundamental para que a organização avance. Por sua vez, Vieira (2023) explica que, nas organizações que priorizam o trabalho em equipe e a colaboração mútua, a comunicação horizontal é considerada de grande importância. Isso ocorre porque permite que os funcionários compartilhem conhecimentos, habilidades e experiências, o que impulsiona a inovação e a

criatividade. Campos (2018), afirma que a interdependência entre departamentos pode ser classificada em três tipos distintos:

- a) interdependência associativa: os departamentos operam de forma independente, embora reconheçam sua contribuição para o sucesso global da organização. Nesse cenário, a comunicação entre os departamentos é limitada;
- b) interdependência sequencial: caracteriza-se pela necessidade de um departamento aguardar a conclusão das atividades de outro para dar continuidade às suas próprias. A comunicação ocorre principalmente para resolver problemas ao longo do processo e para o planejamento de atividades que afetam ambos os departamentos;
- c) interdependência recíproca: as atividades dos departamentos estão igualmente interligadas e dependentes umas das outras. Nesse contexto, a comunicação é crucial, pois os departamentos precisam trocar informações constantemente para garantir o sucesso de suas operações.

Segundo Matos (2014), a ausência de interação entre os setores resulta em uma comunicação deficiente, levando a conflitos entre áreas, comportamentos individualistas, atitudes fechadas e dificuldades nos relacionamentos interpessoais. O autor compara essa falta de inter-relacionamento entre os setores à ausência de pernas, cabeça ou coração em um corpo, indicando que tal situação não configura verdadeiramente uma organização. Portanto, compreende-se que a comunicação entre os departamentos deve ser um compromisso de todos, não apenas uma troca de informações necessárias. O Quadro 5 oferece uma visão abrangente entre a comunicação vertical e horizontal.

Quadro 5 – Comparativo entre comunicação vertical e horizontal

(continua)

Aspectos	Comunicação vertical	Comunicação horizontal
Definição	Fluxo de informações entre diferentes níveis hierárquicos na organização.	Comunicação entre colegas de trabalho do mesmo nível hierárquico.
Direção	Ascendente (dos níveis inferiores para os superiores) e descendente (dos superiores para os inferiores).	Entre pares e pessoas com níveis hierárquicos semelhantes ou entre áreas, departamentos e unidades de negócio.
Finalidade	Transferência de mensagens administrativas, diretrizes e <i>feedback</i> .	Compartilhamento de conhecimentos, habilidades e experiências, impulsionando a inovação e a criatividade.

(conclusão

Importância	Essencial para a comunicação administrativa e para garantir que os funcionários recebam instruções e <i>feedback</i> .	Fundamental para promover colaboração mútua, trabalho em equipe e resolução de problemas entre departamentos.
Consequências da deficiência	Pode levar a desinformação, falta de alinhamento e conflitos hierárquicos.	Resulta em conflitos entre áreas, comportamentos individualistas, atitudes fechadas e dificuldades nos relacionamentos interpessoais.
Benefícios	Ajuda a manter a estrutura e o controle organizacional, facilitando a execução de estratégias e políticas.	Estimula um ambiente colaborativo e inovador, essencial para o avanço e sucesso da organização.

Fonte: Desenvolvido pelo Autor (2024)

Nessa revisão teórica, buscou-se a compreensão sobre a comunicação vertical e horizontal. No Quadro, fica evidente a diferença entre elas, sendo que a principal diz respeito à direção do fluxo de informações. Para o autor dessa pesquisa, ambas comunicações são cruciais para o funcionamento eficaz das empresas, mas têm propósitos distintos: a vertical facilita a coordenação e o alinhamento, enquanto a horizontal promove a inovação e a criatividade.

2.3.4 Processos e canais da comunicação interna

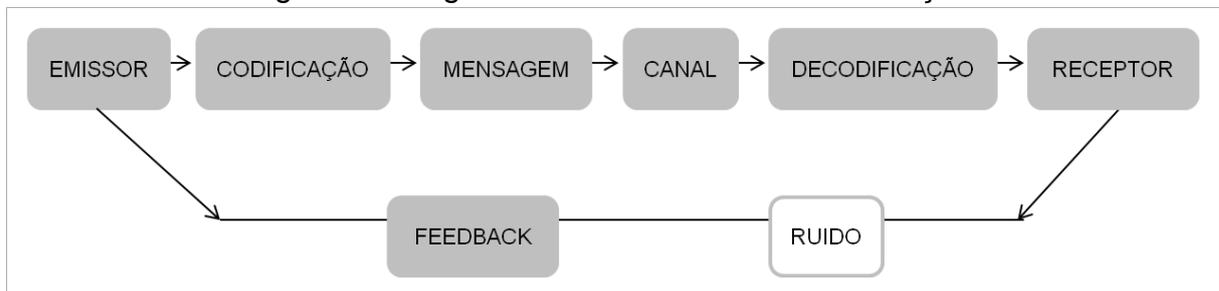
Segundo Rohod (2021), o processo de comunicação é bastante complexo, especialmente do ponto de vista estratégico dentro de uma organização. Ele enfatiza a necessidade de analisar minuciosamente todos os seus componentes para garantir que o objetivo planejado seja alcançado. Robins (2009), citado por Stein (2020), descreve os componentes do processo de comunicação, que são: emissor, codificação, mensagem, canal, decodificação, receptor, ruído e *feedback*. Sobre esses componentes, Rohod (2021) explica:

- a) emissor: alguém que possui informações, necessidades ou desejos e tem o propósito de comunicá-los, assumindo o papel de iniciador do processo;
- b) codificação: ocorre quando o emissor converte a informação a ser transmitida em uma série de códigos ou símbolos;
- c) mensagem: a informação já codificada que é enviada do emissor ao receptor;
- d) canal: meio pelo qual a mensagem é transmitida;

- e) decodificação: envolve o processo no qual o receptor interpreta a mensagem recebida, assimila-a e a traduz em informação significativa;
- f) receptor: aquele que recebe as mensagens destinadas a ele;
- g) ruído: qualquer interferência que possa causar confusão ou reduzir a eficácia da transmissão da informação;
- h) *feedback*: o processo de comunicação reversa ocorre quando o receptor expressa sua reação à mensagem transmitida.

A Figura 3 representa visualmente os elementos essenciais do processo de comunicação, conforme descrito por Rohod (2021), ilustrando como a informação é transmitida de um emissor para um receptor através de um canal, passando por etapas de codificação, transmissão, decodificação e *feedback*. Elementos como o ruído são destacados para ressaltar os desafios que podem interferir na eficácia da comunicação. Esta figura oferece uma ferramenta visual dinâmica para compreender e explicar o processo complexo de comunicação de forma clara e interativa.

Figura 3 - Diagrama do Processo de Comunicação



Fonte: Desenvolvido pelo Autor (2024)

Com base nas ideias supracitadas pela autora, compreende-se que a comunicação é um processo interdependente no qual cada elemento desempenha um papel crucial. Cada componente mencionado depende diretamente dos outros para que o processo de comunicação seja completo e eficaz. A partir das considerações de Rohod (2021), pode-se inferir que o processo de comunicação envolve a codificação da mensagem pelo emissor, seguida pela transmissão através de um canal específico para o receptor, que então decodifica a mensagem para compreender seu significado. Durante esse processo, podem surgir ruídos de comunicação, que podem distorcer a compreensão da mensagem pelo receptor. Após receber a mensagem, o receptor pode ou não fornecer um *feedback* ao emissor, seguindo as mesmas etapas do processo de comunicação. O emissor tem

a responsabilidade de escolher o canal mais adequado para garantir que a mensagem seja compreendida pelo receptor conforme desejado. Além disso, é destacado que todo o processo de comunicação está sujeito a ruídos, que podem surgir de diferentes formas, como interferências no canal de comunicação, dificuldades na codificação ou decodificação da mensagem e influências pessoais do emissor e receptor. Esses ruídos podem ser considerados barreiras físicas, semânticas ou pessoais, afetando a eficácia da comunicação. Contudo, o *feedback* do receptor, expressando sua reação à mensagem recebida, completa o ciclo de comunicação, fornecendo ao emissor a oportunidade de avaliar a eficácia da transmissão e garantindo assim uma comunicação mais eficiente e significativa.

Silva Neto *et al.* (2010) *apud* Nicoletti (2023) ressaltam que, dentro do processo de comunicação, existem dois tipos principais de comunicação. O primeiro é a comunicação formal, que utiliza canais corporativos, como comunicados oficiais, murais de recados e intranet. Essa forma de comunicação aborda assuntos relacionados à empresa, como políticas, procedimentos, anúncios e informações relevantes para o funcionamento da organização. O segundo tipo é a comunicação informal, que ocorre de maneira espontânea e multidirecional. Nessa forma de comunicação, os assuntos são mais pessoais e baseados nas experiências e opiniões dos funcionários. A comunicação informal pode incluir informações da área de recursos humanos, como notícias sobre benefícios, eventos internos ou questões relacionadas ao ambiente de trabalho.

Portanto, de forma sucinta, compreende-se que a comunicação formal ocorre através de canais institucionais e trata de assuntos oficiais da empresa, enquanto a comunicação informal é mais espontânea, multidirecional e aborda assuntos pessoais ou relacionados à vivência dos funcionários. McShane e Glinow (2014) destacam que existem variações nos tipos de comunicação utilizada, podendo ser verbal (falada ou escrita) ou não-verbal. Na comunicação verbal, o indivíduo está consciente do que comunica, enquanto na não-verbal, a comunicação ocorre de forma automática e geralmente inconsciente.

Segundo Wagner e Hollenbeck (2020), a comunicação verbal falada, que envolve a escolha de palavras para expressar pensamentos, sentimentos e instruções em situações como reuniões, conversas presenciais e telefonemas, é geralmente eficaz no tratamento de problemas cotidianos das equipes. No entanto, a eficácia desse tipo de comunicação pode ser comprometida pela falta de habilidade

dos participantes ou pela influência de seu estado emocional. A comunicação verbal escrita, definida como a conversão da linguagem falada em forma escrita, permite ao comunicador utilizar um vocabulário mais preciso, garantindo que todos os destinatários compreendam claramente o significado das palavras utilizadas. McShane e Glinow (2014) afirmam que essa forma de comunicação ocorre principalmente através de e-mails, manuais, instruções de trabalho e comunicados, fornecendo mais detalhes técnicos do que uma conversa verbal. Contudo, a comunicação escrita pode apresentar desvantagens em termos de envolvimento emocional com o destinatário, resultando em menor persuasão ou motivação para implementar as informações comunicadas.

A comunicação não-verbal, segundo Wagner e Hollenbeck (2020), envolve elementos como entonação da voz, postura, movimentos corporais e expressões faciais. Esse tipo de comunicação é uma presença constante no cotidiano e é geralmente expressa de forma involuntária. Quando interpretada corretamente, a comunicação não-verbal pode auxiliar na compreensão de como o indivíduo se sente em relação a uma determinada situação. O Quadro 7 apresenta uma análise das características e eficácia de três tipos de comunicação: verbal falada, verbal escrita e não-verbal. Cada tipo de comunicação é descrito em termos de suas características distintas e como afetam a eficácia na transmissão de informações e na compreensão das mensagens.

Quadro 6 - Síntese das comunicações verbal falada e escrita e não-verbal

Modalidade	Característica	Eficácia
Comunicação Verbal Falada	Escolha de palavras para expressar pensamentos, sentimentos e instruções.	Geralmente eficaz no tratamento de problemas cotidianos das equipes.
Comunicação Verbal Escrita	Conversão da linguagem falada em forma escrita e vocabulário mais preciso para garantir clareza.	Oferece mais detalhes técnicos, porém pode apresentar menor envolvimento emocional e persuasão.
Comunicação Não-Verbal	Envolve entonação da voz, postura, movimentos corporais, expressões faciais, entre outros e expressa de forma involuntária.	Auxilia na compreensão dos sentimentos e emoções do indivíduo.

Fonte: Desenvolvido pelo Autor (2024)

Por fim, de acordo com as análises de McShane e Glinow (2014), a comunicação ideal envolveria a combinação equilibrada da comunicação verbal com a não-verbal. Para os autores essa integração permite que a mensagem transmitida tenha uma carga emocional e lógica, proporcionando uma força dupla à ideia que se

deseja comunicar. Nicoletti (2023) destaca que a combinação entre o conteúdo da mensagem e sua forma de transmissão confere maior vitalidade à mensagem transmitida. Isso resulta em uma experiência de compreensão mais rica e clara para o receptor da mensagem. Além disso, permite que o emissor avalie a assertividade da mensagem ao observar como o receptor se comporta em resposta a ela.

De acordo com as ideias supracitadas pelos autores, compreende-se que a comunicação organizacional eficaz não depende apenas do entendimento teórico dos seus componentes, mas também da aplicação prática de diferentes tipos e canais de comunicação. A integração equilibrada da comunicação verbal, escrita e não-verbal, junto com a escolha adequada dos canais formais e informais, é essencial para garantir que a mensagem chegue ao seu destinatário de forma clara e significativa. Para o autor dessa pesquisa, compreender essa dinâmica ajuda as organizações a minimizar ruídos e a maximizar a eficiência na troca de informações, criando um ambiente de trabalho mais coeso e produtivo. Este entendimento teórico nos leva a explorar mais detalhadamente os canais de comunicação usados dentro das organizações e as estratégias específicas que podem ser empregadas para disseminar informações de maneira eficaz, sendo importante analisar mais a fundo os canais de comunicação disponíveis dentro das empresas.

Matos (2014) enfatiza a dualidade dos canais de comunicação dentro das organizações, dividindo-os em formais e informais. Os canais formais abrigam as informações oficiais da empresa, manifestando-se por meio de reuniões, correspondências, comunicados, murais e intranet, todos reconhecidos e sancionados pela empresa. Por outro lado, os canais informais escapam ao controle direto da empresa, incluindo conversas nos corredores e outros espaços não sancionados.

Aguiar *et al.* (2019) expõem seis estratégias para disseminação de informações dentro da corporação:

- a) mural: buscando estabelecer uma conexão mais próxima com os profissionais da empresa, o mural utiliza cartazes como uma forma de transmitir informações relevantes sobre assuntos internos e externos. Essa abordagem visa despertar o interesse e a atenção dos funcionários de maneira dinâmica e visualmente atrativa;
- b) intranet: a intranet proporciona um meio eficaz de compartilhar informações com todos os funcionários conectados à rede local, seja

por meio de computadores ou dispositivos móveis. Essa plataforma oferece uma ampla gama de recursos para distribuir conteúdo relevante de forma rápida e acessível;

- c) rede social corporativa: integrando uma ferramenta familiar ao cotidiano dos trabalhadores, a rede social corporativa promove a comunicação interna de maneira mais colaborativa e interativa. Ao utilizar essa plataforma, busca-se fomentar uma cultura de integração e participação entre os funcionários, fortalecendo os laços dentro da empresa;
- d) e-mail: apesar da crescente popularidade dos aplicativos de mensagens instantâneas, o e-mail ainda é uma ferramenta valiosa de comunicação interna. Sua estrutura permite um gerenciamento eficiente, possibilitando o rastreamento de abertura e a segmentação de contatos para uma comunicação mais direcionada e personalizada;
- e) jornal digital: em tempos de restrições orçamentárias e avanços tecnológicos, o jornal digital emerge como uma alternativa econômica e moderna para a comunicação interna. Essa plataforma oferece a flexibilidade necessária para manter os funcionários informados sobre as últimas notícias e atualizações da empresa de forma ágil e acessível;
- f) televisão corporativa: a TV corporativa representa uma poderosa ferramenta para alcançar todo o público interno, desde os funcionários de base até os executivos. Para garantir uma aplicação eficaz dessa mídia, é essencial elaborar conteúdos relevantes e atrativos, capazes de captar a atenção e o interesse do público-alvo.

Em suma, a eficácia da comunicação organizacional depende tanto da escolha adequada dos canais de comunicação quanto da implementação de estratégias eficazes para disseminar informações. A integração de canais formais e informais, juntamente com o uso de ferramentas tecnológicas, permite que as empresas mantenham seus funcionários bem informados e engajados. As estratégias discutidas por Aguiar *et al.* (2019) oferecem uma abordagem prática para melhorar a comunicação interna, promovendo um ambiente colaborativo e produtivo. Dessa forma, compreender e aplicar esses conceitos de comunicação

organizacional é crucial para o sucesso e a coesão dentro de qualquer empresa, garantindo que as informações fluam de maneira clara, eficiente e eficaz.

2.3.5 Problemas na comunicação interna

Como identificado ao longo do tópico "processos de comunicação", para que a comunicação interna ocorra é necessário passar por vários processos e elementos. Rohod (2021, p.12) explica que "quando ela não ocorre, por alguma eventualidade, significa que houve um ruído em seu processo, o que, por conseguinte, pode gerar uma barreira e dificuldade de comunicação." As barreiras na comunicação são diversos obstáculos ou elementos que podem dificultar ou até mesmo impedir que uma mensagem seja recebida corretamente durante o processo de comunicação (Paiva *et al.*, 2020). Com isso, compreende-se que o entendimento desses ruídos e barreiras é crucial para aprimorar a comunicação e minimizar seus efeitos negativos. De acordo com as conclusões de Paiva *et al.* (2020), a presença de qualquer elemento que cause ruído no processo de comunicação, isto é, qualquer fator que perturbe, confunda ou interfira, certamente afetará o resultado da comunicação. Portanto, é vital possuir habilidades significativas para identificar esses problemas, o que permitirá enfrentar uma ampla gama de situações e aprimorar a compreensão com as pessoas.

Schermerhorn (1999) *apud* Paiva *et al.* (2020) descreve que um aspecto fundamental para aprimorar a comunicação nas organizações é a compreensão e a gestão de, no mínimo, cinco fontes de ruído ou interferência. Segundo o autor, essas fontes incluem:

- a) distrações físicas: no contexto do ambiente de trabalho, as distrações físicas emergem como elementos disruptivos durante o processo de comunicação. Este fenômeno destaca a influência do ambiente físico no fluxo eficiente das trocas de informação entre os funcionários;
- b) problemas semânticos: os problemas semânticos no contexto da comunicação organizacional envolvem a utilização inadequada ou a escolha equivocada de palavras. Esses problemas podem surgir quando as palavras utilizadas não transmitem com precisão a mensagem desejada, dificultando a compreensão entre os interlocutores;

- c) diferenças culturais: as diferenças culturais no ambiente organizacional representam os desafios enfrentados pelos trabalhadores ao confrontarem ideias, princípios e valores distintos dos seus próprios. Essas diferenças podem surgir devido a variáveis como circunstância cultural e nível educacional, e podem impactar significativamente a comunicação e a colaboração dentro da organização;
- d) ausência de *feedback*: a ausência de *feedback* no contexto da comunicação organizacional acontece quando não há retorno ou resposta à mensagem transmitida pelo emissor. Essa falta de retorno pode resultar em lacunas na compreensão e no alinhamento das mensagens, impactando negativamente a eficácia da comunicação dentro da organização;
- e) efeito do status: os efeitos do status, dentro do contexto organizacional, referem-se a um padrão de comunicação restrito, onde a informação tende a fluir de forma limitada dos níveis hierárquicos mais baixos para os mais altos. Esse fenômeno pode resultar em dificuldades na troca de ideias e *feedback* construtivo, afetando a eficácia da comunicação e a dinâmica organizacional como um todo.

De acordo com as ideias supracitadas pelos autores, compreende-se que a comunicação interna nas organizações seja eficaz, é necessário entender e gerenciar os diversos processos e elementos envolvidos. Quando há falhas na comunicação, ocorre o que Rohod (2021) chama de "ruído", que são obstáculos que impedem a mensagem de ser corretamente recebida e compreendida, conforme também discutido por Paiva *et al.* (2020). Para o autor dessa pesquisa, identificar e enfrentar essas barreiras é essencial para melhorar a comunicação e a eficiência organizacional.

Além dos ruídos, temos as barreiras que, segundo Kunz (2003) *apud* Rohod (2021), são descritas como problemas que interferem na comunicação, tornando-a difícil. Destacam-se quatro naturezas distintas sobre essas barreiras:

- a) pessoais: no ambiente organizacional, a eficácia da comunicação pode ser influenciada por uma variedade de fatores individuais, como a personalidade de cada indivíduo, seu estado de espírito, suas emoções, seus valores e a maneira como cada pessoa se comporta em determinados contextos. Esses fatores podem facilitar ou dificultar a

comunicação dentro da organização, impactando diretamente na dinâmica e nos resultados do ambiente de trabalho;

- b) administrativa ou burocrática: surgem devido à maneira como as organizações processam as informações. Essas barreiras são categorizadas em quatro condições inter-relacionadas: a distância física entre os membros da organização, a especialização das funções e tarefas desempenhadas, as relações de poder, autoridade e status dentro da hierarquia organizacional, e a posse e distribuição das informações entre os membros da equipe. Essas condições podem influenciar diretamente a eficácia da comunicação dentro da organização;
- c) excesso e sobrecarga de informações: sobre a transmissão de mensagens pelos diversos canais que uma empresa possui, especialmente de forma simultânea, destaca-se que a falta de seleção e priorização pode levar à confusão do público, em vez de promover uma comunicação eficaz. É impraticável para as pessoas observarem e assimilarem todas as mensagens com as quais são inundadas em seu ambiente social e nos locais de trabalho;
- d) informações passadas de forma incompleta ou parcial: a falta de comunicação objetiva e clara ocorre quando as informações não são transmitidas de forma eficiente. É essencial que, independentemente do nível hierárquico, os objetivos, metas, filosofia e missão da empresa sejam comunicados a todos os funcionários de maneira clara e direta. Além disso, é importante que as expectativas da organização em relação aos funcionários sejam explicitadas para garantir uma compreensão comum e alinhada entre todos os membros da equipe.

Os autores destacam que esses obstáculos representam desafios significativos para a comunicação eficaz dentro das organizações. Essas barreiras são categorizadas em diferentes tipos, incluindo barreiras pessoais, que envolvem características individuais como personalidade e emoções, e barreiras administrativas ou burocráticas, que surgem da estrutura organizacional e da distribuição de poder e informações. Além disso, o excesso de informações pode sobrecarregar os canais de comunicação, enquanto a transmissão incompleta ou parcial de informações pode levar a mal-entendidos e falta de alinhamento

organizacional. Identificar e superar essas barreiras é essencial para promover uma comunicação interna mais clara e eficiente, garantindo que as mensagens sejam compreendidas corretamente e contribuam para o sucesso da organização.

O Quadro 8 apresenta a diferença entre fontes de ruído e barreiras na comunicação dentro das organizações.

Quadro 7 - Comparações entre comunicação e ruído

Problema	Descrição
Ruídos	Obstáculos na comunicação podem gerar dificuldades no processo, impactando negativamente os resultados. É crucial identificar e gerenciar esses ruídos para garantir uma comunicação eficaz.
Barreiras	Podem interferir na troca de informações, tornando-a difícil, prejudicando a eficácia da comunicação. Identificar e superar essas barreiras são essenciais para promover uma comunicação clara e eficiente dentro da organização.

Fonte: Desenvolvido pelo Autor (2024)

Os autores destacam que tanto os ruídos quanto as barreiras são elementos que podem prejudicar a eficácia da comunicação dentro das organizações. Enquanto os ruídos são perturbações específicas que interferem na clareza da mensagem transmitida, as barreiras representam obstáculos mais amplos que dificultam o processo de comunicação como um todo. Ambos os conceitos apontam para a necessidade de identificar e gerenciar os elementos que podem comprometer a comunicação interna. Para o autor desta pesquisa, compreender e gerenciar esses fatores são essenciais para promover uma comunicação eficaz.

2.4 COMUNICAÇÃO COMO MOTIVAÇÃO

A motivação dos funcionários desempenha um papel crucial para o sucesso de qualquer organização, sendo um dos principais fatores que impulsionam o desempenho individual e coletivo. De acordo com Dias (2016), a motivação pode ser entendida como uma força interna que direciona o comportamento humano na busca por atender necessidades não satisfeitas. Essas necessidades, ao se transformarem em objetivos, planos e projetos, estimulam o indivíduo a interagir e desempenhar suas funções no ambiente organizacional.

No entanto, para que essa força interna seja devidamente alimentada e sustentada, a comunicação interna desempenha um papel fundamental. Silva *et al.*

(2012) destacam que a comunicação organizacional, além de ser uma necessidade humana essencial, pode atuar como um fator propulsor da motivação. Promovendo um ambiente de diálogo e transparência, a comunicação contribui para a criação de um ambiente de trabalho mais humanizado, o que impacta positivamente na motivação dos funcionários.

Além disso, Morais (2021) acrescenta que o investimento na comunicação interna tem se tornado uma prioridade para as organizações. Essas organizações buscam não apenas motivar seus funcionários, mas também garantir um ambiente produtivo e colaborativo. Apesar de a comunicação interna exercer uma influência significativa sobre a motivação, Morais (2021) ressalta que outros fatores também são decisivos nesse processo, indicando a necessidade de uma abordagem integrada de gestão.

Assim, é evidente que a motivação não depende exclusivamente de fatores internos ao indivíduo, conforme sugerido por Dias (2016). Ela também é fortemente influenciada pelas práticas de comunicação organizacional, que, segundo Silva *et al.* (2012) e Morais (2021), podem criar condições que favoreçam tanto a satisfação quanto o desempenho dos funcionários. A comunicação, ao conectar as necessidades humanas de interação com os objetivos organizacionais, se revela uma ferramenta essencial para manter os funcionários motivados e engajados em suas funções.

A comunicação interna, quando utilizada de maneira eficaz, não apenas promove a transmissão de informações, mas também se estabelece como uma ferramenta fundamental para a motivação e o engajamento dos funcionários. Segundo Souza *et al.* (2020), uma comunicação interna bem planejada possibilita a criação de um ambiente de trabalho harmônico, promovendo o convívio saudável entre os funcionários e o desenvolvimento de relações interpessoais mais fortes. Essa integração é essencial para estimular a motivação e, conseqüentemente, melhorar o desempenho organizacional.

Além disso, a comunicação não deve ser vista apenas como um processo de transmissão unidirecional. Ela deve constituir um diálogo contínuo, no qual o *feedback* desempenha um papel crucial. Conforme Bergamini (2003), a motivação é uma fonte interna que varia de pessoa para pessoa, mas pode ser estimulada por meio de um ambiente que valoriza a participação dos funcionários e o *feedback* construtivo. Para o autor, a comunicação organizacional, ao permitir o fluxo

constante de informações claras e *feedbacks*, garante que os funcionários se sintam corresponsáveis pelo sucesso da organização e, dessa forma, mais motivados a se engajarem com os objetivos institucionais.

A relação entre comunicação e comprometimento também é significativa. Morais (2021) destaca que o comprometimento dos funcionários está diretamente relacionado à qualidade da comunicação interna. Uma comunicação eficaz não apenas mantém os funcionários informados, mas também reduz mal-entendidos e aumenta a confiança entre equipes, resultando em um ambiente mais produtivo e colaborativo.

Contudo, é importante reconhecer que a comunicação interna enfrenta desafios e barreiras que podem impactar negativamente a motivação. Segundo Semren (2017), problemas como a falta de reconhecimento do esforço dos funcionários e a má comunicação interna podem gerar desmotivação, afetando o desempenho e a cooperação dentro da organização. Portanto, para que a comunicação interna seja uma verdadeira aliada da motivação organizacional, ela deve ser planejada, transparente e incluir a participação ativa dos funcionários em processos de *feedback* e tomada de decisão. A criação de um ambiente em que os funcionários possam se expressar e onde suas opiniões sejam valorizadas é fundamental para fomentar um clima de confiança e engajamento contínuo.

De acordo com as ideias supracitadas, entende-se que a comunicação interna tem um impacto direto na motivação dos funcionários. A comunicação eficaz não apenas transmite informações, mas também promove um ambiente de trabalho colaborativo e transparente, essencial para o engajamento e satisfação dos funcionários. Um diálogo aberto e a inclusão de *feedbacks* permitem que os funcionários se sintam valorizados e comprometidos com os objetivos da organização. No entanto, é crucial que a comunicação seja bem planejada e inclua a participação ativa dos funcionários para evitar desmotivação e fortalecer o desempenho organizacional.

2.5 LIDERANÇA E A RELAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO

A liderança e a comunicação são elementos essenciais para o sucesso organizacional, conforme apontado por Silva *et al.* (2021). Os autores enfatizam que o líder não apenas guia a equipe, mas também atua como o principal canal de

comunicação dentro da organização. Essa função é vital para construir e manter uma relação de confiança entre a empresa e seus funcionários. A habilidade do líder em comunicar-se de maneira eficaz e transparente é fundamental para promover um ambiente de trabalho coeso e motivador, impactando diretamente no desempenho da equipe e na eficiência organizacional.

Segundo Behnke (2014), liderança é a habilidade de influenciar os outros por meio do diálogo, exemplos e atitudes, visando alcançar objetivos estabelecidos e moldar a equipe conforme os conceitos do líder. Complementando essa visão, Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010) destacam que a liderança também envolve a adaptação às mudanças e a facilitação dessa adaptação entre os liderados. Eles apontam a importância de descobrir as motivações dos membros da equipe, encorajá-los e transformá-los de maneira criativa, comunicativa e flexível. Pereira e Ferreira (2019) defendem que a liderança é atualmente considerada um dos principais aspectos de relevância e vantagem competitiva em uma estratégia organizacional. Para os autores, o processo de liderança envolve um relacionamento focado principalmente no atendimento de objetivos e para isso um líder deve ter em conta os seguintes aspectos:

- a) coerência: um líder não é coerente se trata todos os seus subordinados da mesma forma. Um líder deve conhecer o “ser individual” e a maturidade de cada um, para perceber como tratar cada um dos seus trabalhadores;
- b) respeito ao indivíduo: essa é a dimensão primordial da liderança, sendo essencial tratar todos com respeito, percebendo as diferenças individuais. Até mesmo as medidas mais desagradáveis podem e devem ser tomadas com respeito.

As ideias apresentadas pelos autores possuem uma relação direta com o tema deste estudo, pois destaca a influência interpessoal como uma base fundamental da liderança. Ambos enfatizam a importância da comunicação eficaz na influência das equipes e a necessidade de um líder conhecer cada indivíduo e sua maturidade, como parte da coerência, está ligada à personalização da comunicação para aumentar a eficácia na motivação dos funcionários. Além disso, o respeito às diferenças individuais e a forma de comunicar, mesmo em situações adversas, reforça a importância de uma comunicação respeitosa e adaptada, essencial para um ambiente de trabalho saudável. Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010) destacam a

adaptação às mudanças e a motivação da equipe, aspectos diretamente ligados à comunicação organizacional eficaz. Pereira e Ferreira (2019) afirmam que a liderança é um aspecto estratégico e de vantagem competitiva, onde a comunicação organizacional desempenha um papel vital no desenvolvimento de estratégias de liderança bem-sucedidas.

Segundo Chiavenato (2003), as teorias sobre estilos de liderança estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, referindo-se ao seu comportamento de liderar. Para Maximiano (2008), a liderança autocrática se caracteriza pela centralização do poder decisório no líder, que detém autoridade sobre seus subordinados. Nesse contexto, o líder centraliza o controle ao estabelecer objetivos, definir tarefas e limitar a participação dos liderados nas decisões, muitas vezes desconsiderando suas opiniões. Para o autor, suas limitações são evidentes, como a falta de participação dos liderados nas decisões e a desconsideração de suas opiniões, o que pode resultar em problemas de engajamento e motivação.

No estilo de liderança liberal, de acordo com Maximiano (2000), o líder evita tomar decisões, o que pode resultar em atitudes contraditórias e desempenho inferior. Nesse modelo, o líder está aberto a ouvir e confiar nas opiniões dos liderados, que têm total liberdade nas decisões, enquanto ele participa minimamente na tomada de decisões da organização. Sendo assim, o autor enfatiza que é importante reconhecer que o estilo liberal também apresenta desafios, como a falta de direção clara por parte do líder, que pode resultar em ambiguidade de objetivos e falta de alinhamento entre as atividades da equipe e os objetivos organizacionais.

Segundo Maximiano (2008), o estilo democrático de liderança é caracterizado pelo maior envolvimento do grupo na tomada de decisões, criando condições de trabalho mais favoráveis e atuando como um motivador para os liderados. Esse estilo promove uma relação positiva entre o líder e os liderados, estimula a participação e a confiança da equipe e facilita uma comunicação eficaz entre ambas as partes. No Quadro 8, expõe-se um resumo dos estilos de liderança com a ênfase de cada um deles.

Quadro 8 – Síntese do estilo de liderança

Estilo	Definição sintetizada
Liderança autocrática	Nesse estilo, o líder toma todas as decisões, estabelecendo metas para a equipe e limitando a participação dos liderados nas decisões.
Liderança liberal	O líder dá total liberdade para os liderados decidirem, o que pode gerar falta de direção e alinhamento com os objetivos da organização.
Liderança democrática	Nesse modelo, o líder envolve a equipe na tomada de decisões, promovendo confiança, participação e comunicação aberta entre todos.

Fonte: Desenvolvida pelo Autor (2024)

Para o autor dessa pesquisa, no estilo autocrático, a centralização das decisões no líder pode limitar prejudicar a comunicação bidirecional, o estilo liberal, por sua vez, promove um ambiente onde os funcionários têm liberdade para compartilhar suas ideias. Já o estilo democrático, facilita a comunicação eficaz. Dessa forma, a análise dos diferentes estilos de liderança e suas características de comunicação é essencial para entender e melhorar a comunicação organizacional.

3 METODOLOGIA

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a metodologia é responsável por descrever os métodos e técnicas utilizados na condução de uma pesquisa, visando demonstrar sua validade e relevância em diferentes contextos sociais. Por sua vez, Lozada e Nunes (2018) enfatizam que o método é um caminho estruturado e repetível que orienta o pesquisador na obtenção de resultados, composto por um conjunto ordenado de processos que devem ser seguidos para alcançar o objetivo pretendido. Portanto, compreende-se que a metodologia é um estudo elaborado da maneira mais correta para tratar determinado assunto. Ela, em si, não busca soluções, mas sim as maneiras adequadas para solucionar algum problema, baseado nos conhecimentos adquiridos através desse método (Barros; Lehfel, 2020).

Dessa forma, este capítulo tem por finalidade apresentar a metodologia utilizada para o desenvolvimento do presente estudo. Nesse sentido, o Quadro 9 evidencia a estrutura da metodologia de pesquisa utilizada.

Quadro 9 – Estrutura da metodologia de pesquisa

Delimitação			População e Amostra	Processo de coleta	Processo de Análise
Natureza	Nível	Estratégia			
Quantitativa	Descritiva	Survey	Não probabilística por conveniência	Questionário	Estatística

Fonte: Desenvolvido pelo Autor (2024)

Assim, em resumo, pode-se dizer que o presente trabalho será conduzido através da aplicação de pesquisa quantitativa, de caráter descritivo, utilizando a estratégia *survey*, através da aplicação de um questionário estruturado direcionado aos funcionários de organizações privadas da Região Sul do Brasil.

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Segundo Pereira (2019), a pesquisa quantitativa utiliza a quantificação e técnicas estatísticas tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. Esse método é particularmente eficaz para analisar e interpretar características, crenças e atitudes de uma população ou fenômeno específico. A pesquisa quantitativa descritiva, uma das formas mais comuns desse tipo de pesquisa, tem como objetivo principal

descrever essas características e identificar associações entre as variáveis investigadas (Lira, 2019). Corrêa (2008) destaca que a pesquisa quantitativa foca na obtenção de números e dados estatísticos, geralmente envolvendo cálculos, somas e porcentagens.

O presente trabalho objetivou realizar uma pesquisa quantitativa de caráter descritivo. De acordo com Gil (2024), a pesquisa descritiva visa descrever as características de uma determinada população ou fenômeno e estabelecer relações entre variáveis. Esse tipo de pesquisa é amplamente utilizado em diversos estudos e se destaca pela aplicação de técnicas padronizadas de coleta de dados. Gil (2024) ainda ressalta que algumas pesquisas descritivas, apesar de inicialmente definidas por objetivos específicos, acabam oferecendo novas perspectivas sobre o problema estudado, aproximando-se das pesquisas exploratórias. Isso demonstra a flexibilidade e a abrangência das pesquisas descritivas no campo das ciências sociais. Ferreira (2017) evidencia que esse tipo de pesquisa permite realizar uma análise ampla do ambiente organizacional, segundo a percepção dos funcionários da empresa. Dessa forma, é possível investigar se os funcionários estão satisfeitos com a organização, se compartilham dos seus propósitos culturais e se existem pontos que podem ser melhorados para garantir uma adequada qualidade de vida no trabalho.

Além da pesquisa descritiva, foi utilizada a pesquisa de campo, que, conforme descrita por Prodanov e Freitas (2013), tem como objetivo obter informações e conhecimentos sobre um problema específico, verificar hipóteses ou descobrir novos fenômenos e suas inter-relações. Esse tipo de pesquisa envolve a observação de fatos e fenômenos em seu ambiente natural, a coleta de dados relevantes e o registro de variáveis importantes para análise.

Prodanov e Freitas (2013) ressaltam que, embora os estudos de campo compartilhem semelhanças com levantamentos, distinguem-se principalmente em dois aspectos: enquanto os levantamentos buscam ser representativos de um universo definido e fornecer resultados com precisão estatística, os estudos de campo focam no aprofundamento das questões propostas, mais do que na distribuição das características da população segundo variáveis específicas. Dessa forma, o planejamento dos estudos de campo é mais flexível e pode ser ajustado conforme os objetivos da pesquisa evoluem. Outra distinção importante é que os estudos de campo frequentemente examinam um único grupo ou comunidade em

termos de sua estrutura social, enfatizando a interação entre seus membros. Isso leva à predominância de técnicas de observação sobre as de interrogação.

Para se obter os resultados desejados, foi aplicada uma pesquisa pelo método *survey*. Prodanov e Freitas (2013) explicam que a *survey*, também conhecida como enquête ou levantamento de campo, envolve a interrogação direta dos respondentes com o objetivo de conhecer suas características, comportamentos e opiniões sobre um determinado assunto, utilizando questionários para a coleta de dados.

3.2 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Pereira (2019) destaca que a definição do instrumento de coleta de dados é crucial e deve estar alinhada aos objetivos da pesquisa e ao universo a ser investigado. O instrumento escolhido deve possibilitar uma interação eficaz entre o pesquisador, o informante e a própria pesquisa, assegurando que a coleta de dados seja conduzida de forma eficiente e produtiva. Além disso, o autor afirma que a coleta de dados deve estar intrinsecamente ligada ao problema, à hipótese ou aos pressupostos da pesquisa, com o objetivo de fornecer os elementos necessários para alcançar os objetivos estabelecidos no estudo. Dessa forma, a escolha e a aplicação correta do instrumento de coleta de dados são determinantes para o sucesso e a validade dos resultados da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada na forma de questionário. De acordo com Gil (2024), o questionário é uma técnica de investigação que consiste em um conjunto de questões direcionadas a indivíduos, visando obter informações sobre diversos aspectos. Esse método é fundamental para a coleta de dados em levantamentos de campo, um dos delineamentos mais empregados nas ciências sociais. O autor destaca que, através do questionário, é possível obter uma ampla gama de dados essenciais para a análise e compreensão de fenômenos sociais, contribuindo significativamente para a robustez e a profundidade das pesquisas nessa área.

Portanto, o processo de coleta de dados do presente estudo foi realizado por meio de um questionário estruturado, que, na visão de Prodanov e Freitas (2013), é considerado estruturado quando apresenta padronização e permite a comparação dos grupos de respostas. Os autores ressaltam que questionários com perguntas fechadas facilitam a posterior tabulação das respostas, pois possuem alternativas

fixas, nas quais o respondente escolhe uma das opções apresentadas. O questionário do presente estudo é uma adaptação dos autores Dal Bó (2015) e Videira (2022), e é composto por 26 questões, ambas estruturadas e disponíveis no Apêndice A deste trabalho acadêmico-científico. Dessa forma, o questionário foi disponibilizado por meio eletrônico com o auxílio da ferramenta *Google Forms* e a coleta de dados ocorreu entre os dias 15/08/2024 e 21/08/2024.

3.2.1 Pré-teste

Gil (2024) afirma que, depois de redigido o questionário, mas antes de ser aplicado definitivamente, ele deve passar por uma prova preliminar, geralmente designada como pré-teste. Sendo a finalidade evidenciar possíveis falhas na redação do questionário, tais como: complexidade das questões, imprecisão na redação, desnecessidade das questões, constrangimentos ao informante, exaustão entre outros fatores.

Diante disso, o pré-teste do questionário foi realizado entre 09/08/2024 e 13/08/2024, com dez respondentes, sendo uma professora da universidade de Caxias do Sul e nove colegas, dentre eles colegas de curso e de empresas situadas nas regiões de abrangência do estudo. Após a análise das respostas, identificaram-se algumas questões que geravam confusão devido à falta de clareza ou ao uso de termos imprecisos. Com base nessa avaliação, diversas modificações foram feitas no questionário. Questões repetitivas ou redundantes foram eliminadas, enquanto outras foram reformuladas para aprimorar a clareza e objetividade. Além disso, o questionário foi reorganizado para seguir um fluxo mais lógico, começando com perguntas de perfil sociodemográfico e avançando para questões mais específicas sobre a comunicação interna nas empresas.

Os respondentes também sugeriram uma alteração na ordem das perguntas, agrupando temas semelhantes e eliminando duplicidades, mudanças que foram implementadas na nova versão. A reorganização buscou reduzir a sensação de exaustão dos respondentes e tornar o questionário mais conciso. As perguntas mantidas foram simplificadas para facilitar o entendimento e o preenchimento, assegurando que o objetivo da pesquisa fosse alcançado sem comprometer a qualidade das respostas.

A versão final do questionário, disponível no Apêndice A deste trabalho, incorporou as sugestões e críticas dos participantes do pré-teste. Foram excluídas perguntas desnecessárias, a redação foi aprimorada e a estrutura ganhou maior coerência. Essas modificações resultaram em um instrumento de coleta de dados mais eficiente, que reduz falhas de formulação e proporciona uma experiência mais positiva para os respondentes.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para que a pesquisa seja implementada e validada, é essencial definir a população e a amostra no estudo quantitativo. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a definição precisa da população-alvo é crucial, pois influencia diretamente a generalização dos resultados. Lira (2019) enfatiza que a população de estudo deve contemplar um conjunto de características que se alinhem aos objetivos da pesquisa. Por isso, Yin (2016, p. 102) defende que: “O objetivo ou propósito de selecionar as unidades de estudo específicas é dispor daquelas que gerem os dados mais relevantes e fartos, considerando seu tema de estudo”.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a amostra consiste em uma porção da população, selecionada conforme uma regra ou plano estabelecido. Ela representa um subconjunto da população, através do qual são estabelecidas ou estimadas as características dessa população. Conforme mencionado por Dias (2018), é por meio de questionários realizados com essa amostra de pessoas que se torna possível determinar as preferências e características dessa população.

Gil (2024) define a amostragem como o procedimento de seleção de um conjunto de indivíduos, eventos, comportamentos ou outros elementos de uma população que serão objeto de estudo em uma pesquisa. O autor destaca a importância da amostragem, apoiando-se em três leis estatísticas: a lei dos grandes números, a lei da regularidade estatística e a lei da inércia dos grandes números. Segundo ele, a lei dos grandes números sugere que, à medida que o número de provas aumenta, a probabilidade de um evento ocorrer se aproxima da sua probabilidade real. A lei da regularidade estatística ressalta que uma amostra aleatória de uma população tende a refletir as características dessa população como um todo, enfatizando a aleatoriedade na seleção da amostra. Por fim, a lei da inércia dos grandes números argumenta que, quanto maior a amostra, mais confiável será a

conclusão, pois os grandes números são mais estáveis em suas características e a variação no resultado agregado tende a ser menor.

Gil (2024) também destaca a diversidade de métodos de amostragem na pesquisa social, classificando-os em dois grandes grupos: amostragem probabilística e não probabilística. Do ponto de vista amostral, foi buscada uma amostra de 200 trabalhadores de organizações dos setores de indústria, comércio e serviços situados na região Sul do Brasil. Para esse estudo, foi utilizada uma amostra não probabilística por conveniência. Segundo Figueirado Filho (2019, p. 45), “as amostras não probabilísticas tendem a produzir estimativas enviesadas dos parâmetros populacionais”. A amostra não probabilística por conveniência é formada pelos interrogados mais acessíveis ao pesquisador, com o objetivo de selecionar os casos que têm maior facilidade de acesso (Figueirado Filho, 2019).

3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta das informações por meio do questionário, inicia-se a fase de análise e interpretação dos dados. Esses dados precisam ser classificados e tabulados para serem analisados e interpretados (Marconi e Lakatos, 2022). Conforme mencionado por Pereira (2019), a análise de dados representa o momento crucial para a interpretação das informações colhidas. Para o autor, a análise deve comparar e confrontar os dados e evidências, visando validar ou refutar as hipóteses inicialmente estabelecidas no estudo.

Para esse estudo, foram utilizadas as medidas da estatística descritiva para análise dos dados. Lira (2019) destaca a importância crucial da análise dos dados coletados para atingir os objetivos do estudo, pois facilita a compreensão da realidade e ajuda a responder à questão de pesquisa. Neste estudo, a análise dos dados foi feita por estatística descritiva, que, conforme Prodanov e Freitas (2013), busca converter em números as informações obtidas. Akamine e Yamakoto (2013) explicam que a estatística descritiva é o ramo da estatística dedicado à organização e apresentação dos dados. Desta maneira, a utilização da estatística descritiva analisa os fenômenos, interpretando-os e transcreve as respectivas amostras ou populações contidas no resultado da pesquisa. Para os autores, primeiramente se analisam os dados e, em seguida, se constroem tabelas e Figuras, determinando as medidas resumo.

4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar o desenvolvimento e os resultados alcançados na pesquisa quantitativa aplicada com os funcionários de organizações situadas na região Sul do Brasil.

A pesquisa foi conduzida com uma amostra de 206 trabalhadores, selecionados sem critério específico, abrangendo diversas organizações na Região Sul do Brasil. O objetivo principal foi investigar a percepção dos funcionários sobre a efetividade comunicação interna e sua relação com a motivação.

Os questionários foram distribuídos por meio de diferentes plataformas digitais, incluindo *WhatsApp*, *Instagram*, *Facebook* e *e-mail*, com o intuito de alcançar um número expressivo de participantes. A pesquisa concentrou-se em analisar as percepções dos funcionários sobre a efetividade da comunicação interna e como ela se relaciona com sua motivação no ambiente de trabalho. Sendo assim, a partir desse momento, será apresentada uma análise aprofundada dos dados coletados em cada uma das pesquisas.

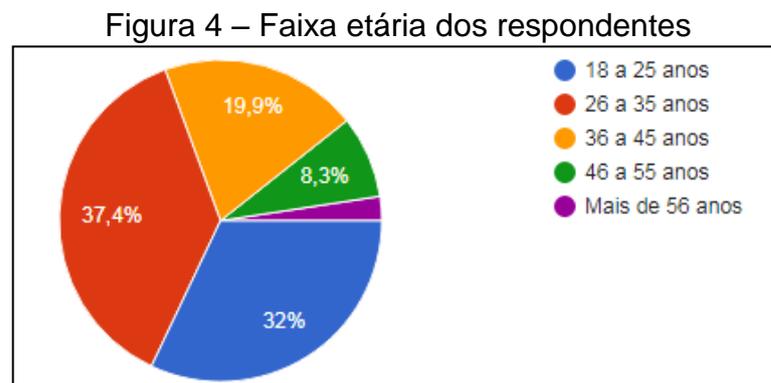
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Para descrever melhor a amostra deste estudo, foram coletadas informações detalhadas sobre as características pessoais e profissionais dos respondentes. Entre as características pessoais, foram consideradas a idade, o gênero e o nível de instrução. Essas variáveis são fundamentais para compreender o contexto dos participantes e como esses fatores podem influenciar suas percepções sobre a comunicação interna e a motivação no ambiente de trabalho.

Além disso, foram analisadas as características profissionais dos respondentes, como o segmento de atuação da empresa, o estado de localização da organização, o porte da empresa em termos de número de funcionários, o tempo de atuação dos funcionários e a função que desempenham. Esses dados são essenciais para contextualizar os resultados da pesquisa e entender como diferentes perfis de trabalhadores percebem a comunicação interna em suas organizações e estão explícitos nas figuras de 4 a 11.

4.1.1 Faixa etária dos respondentes

A Figura 4 apresenta a distribuição dos respondentes da pesquisa por faixa etária, um dado essencial para compreender o perfil demográfico dos participantes do estudo. Essa informação é crucial para a análise, pois permite identificar quais grupos de idade são mais representativos na amostra e, conseqüentemente, qual pode ser o impacto dessas características demográficas nos resultados da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Conforme ilustrado na Figura acima, entre os 206 participantes:

- 32% estão na faixa etária de 18 a 25 anos, resultando em um total de 66 participantes nesta faixa;
- 37,4% têm entre 26 e 35 anos, totalizando 77 participantes;
- 19,9% pertencem à faixa etária de 36 a 45 anos, somando 41 participantes neste grupo;
- 8,3% estão na faixa de 46 a 55 anos, resultando em 17 participantes nesta categoria;
- 2,4% têm mais de 56 anos, com 5 participantes nesta faixa.

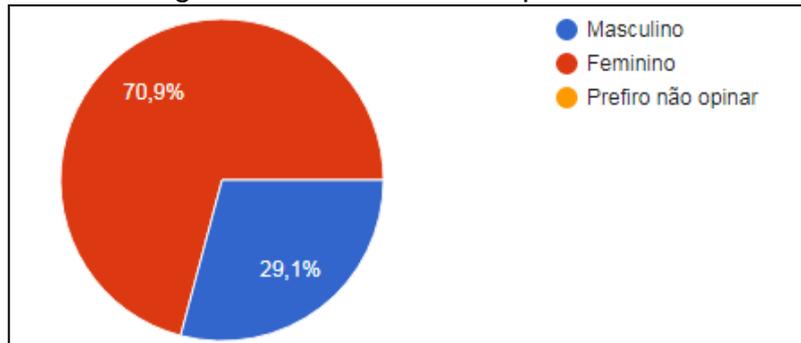
A partir desses dados, observa-se que a maioria dos respondentes, considerando a idade, está concentrada nas faixas etárias de 18 à 35 anos, que juntas representam mais de 69,4% dos participantes.

4.1.2 Gênero dos respondentes

Após a análise das faixas etárias, a Figura 5 foca na distribuição de gênero dos participantes. Essa Figura proporciona uma visão detalhada da composição por

gênero dentro da amostra, permitindo uma compreensão mais abrangente da representatividade de cada grupo. Com essa análise, é possível identificar a proporção de homens e mulheres entre os respondentes, o que auxilia na avaliação do perfil demográfico da amostra e na identificação de possíveis tendências ou disparidades de gênero presentes no estudo.

Figura 5 – Gênero dos respondentes



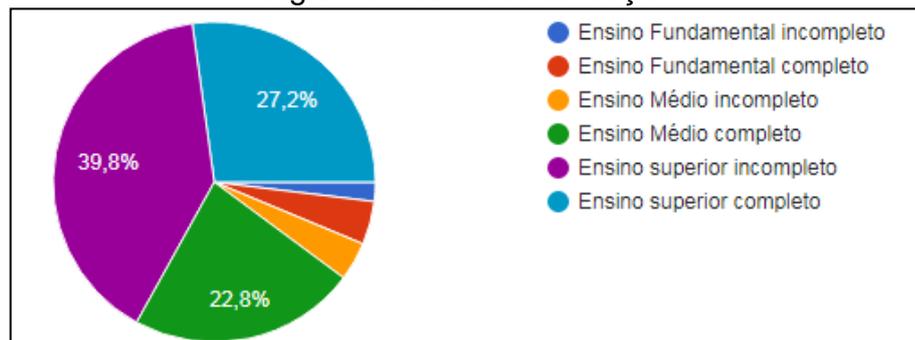
Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A Figura acima apresenta uma análise abrangente do perfil pessoal dos participantes. Em relação ao gênero, os dados mostram que 70,9% da amostra são compostas por mulheres, enquanto 29,1% é formada por homens. Essa distribuição evidencia a predominância do gênero feminino entre os respondentes, totalizando 146 mulheres.

4.1.3 Nível de instrução

A análise do nível de instrução dos participantes é fundamental para entender melhor o perfil da amostra. A Figura 6 mostra a distribuição dos respondentes de acordo com seu grau de escolaridade.

Figura 6 – Nível de instrução



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Conforme apresentado na Figura 6, a distribuição do nível de instrução dos participantes é a seguinte:

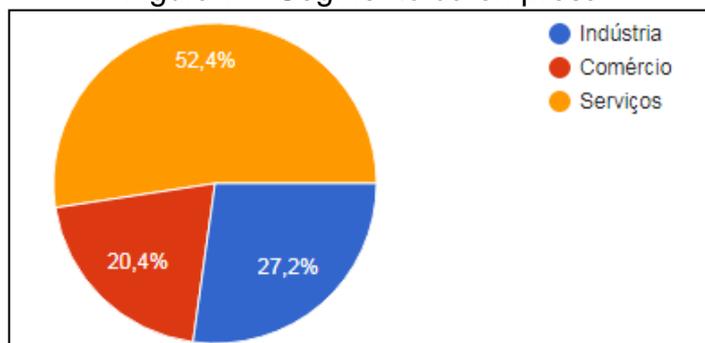
- a) 1,9% têm até o ensino fundamental incompleto, totalizando 4 respondentes;
- b) 4,4% possuem ensino fundamental completo, correspondendo a 9 participantes;
- c) 3,9% possuem ensino médio incompleto, totalizando 8 respondentes.
- d) 22,8% têm ensino médio completo, representando 47 participantes.
- e) 39,8% possuem ensino superior incompleto, totalizando 82 respondentes;
- f) 27,2% possuem ensino superior completo, somando 56 respondentes.

A partir desses dados, observa-se que 67% dos participantes já têm o ensino superior completo ou em andamento. Assim, a maioria dos respondentes possui um nível de instrução elevado, o que pode contribuir significativamente para a pesquisa, dado seu conhecimento atualizado sobre assuntos gerais.

4.1.4 Segmento da empresa

Dando continuidade à análise, a Figura 7 mostra a distribuição dos segmentos das empresas em que os participantes trabalham. Essa informação é essencial para contextualizar os dados e entender como diferentes setores podem influenciar a comunicação interna e a motivação dos funcionários.

Figura 7 – Segmento da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

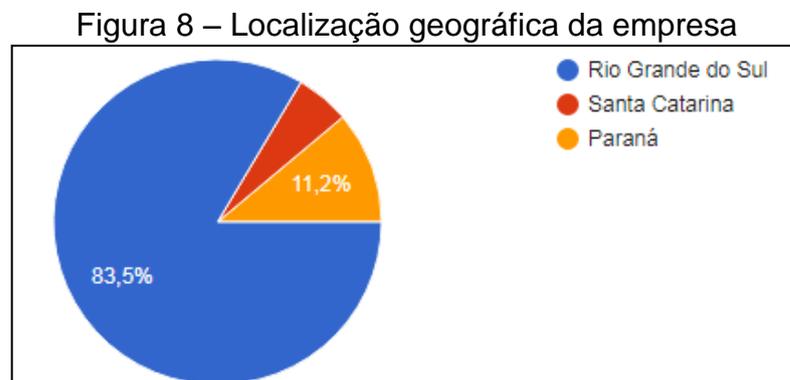
Na Figura, apresenta-se a distribuição dos participantes conforme o segmento da empresa em que trabalham. A análise dos dados é a seguinte:

- a) 27,2% dos participantes trabalham em empresas do setor de Indústria, totalizando 56 respondentes;
- b) 20,4% estão empregados no segmento de Comércio, somando 42 participantes;
- c) 52,4% atuam em empresas do setor de Serviços, representando 108 respondentes.

Nota-se que a distribuição dos funcionários entre diferentes segmentos empresariais foi diversificada, proporcionando uma visão abrangente de como cada setor percebe a comunicação interna e sua relação com a motivação. As empresas de serviços destacam-se por uma comunicação interna mais dinâmica, resultado da interação direta com clientes e de um ambiente de trabalho ágil. Já o setor industrial enfrenta desafios específicos, com processos mais estruturados e uma cadeia de comando hierarquizada. Por outro lado, o setor de comércio prioriza uma comunicação interna eficiente e clara para lidar com o ritmo acelerado e a necessidade de respostas rápidas ao consumidor.

4.1.5 Localização geográfica da empresa

Na Figura 8, constata-se a distribuição das empresas conforme o estado em que estão localizadas. Essa análise é fundamental para entender como as particularidades regionais podem influenciar a comunicação interna e a motivação dos trabalhadores.



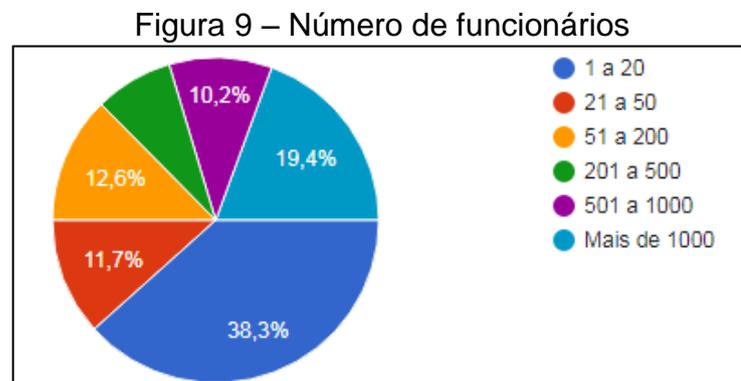
Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A Figura 8 ilustra a distribuição dos participantes de acordo com o estado onde suas empresas estão localizadas. Os dados mostram que 83,5% dos participantes trabalham em empresas situadas no Rio Grande do Sul, totalizando 172 respondentes. Em Santa Catarina, 5,3% dos participantes, ou seja, 11 pessoas, enquanto no Paraná, 11,2% dos participantes, correspondendo a 23 trabalhadores.

Compreende-se que a grande maioria dos respondentes trabalha em empresas situadas no Rio Grande do Sul, totalizando 172 participantes, o que sugere que as conclusões sobre a comunicação interna e a motivação dos funcionários terão um viés mais forte deste estado. A amostra ainda contempla a diversidade regional da Região Sul, permitindo uma análise que abrange as particularidades desses três estados.

4.1.6 Número de funcionários

Na Figura 9, verifica-se a distribuição das empresas com base no número de funcionários. Essa análise é essencial para compreender como o tamanho da empresa pode influenciar a comunicação interna e a motivação dos trabalhadores.



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Observa-se na Figura acima a distribuição dos participantes conforme o número de funcionários nas empresas em que trabalham. A análise dos dados é a seguinte:

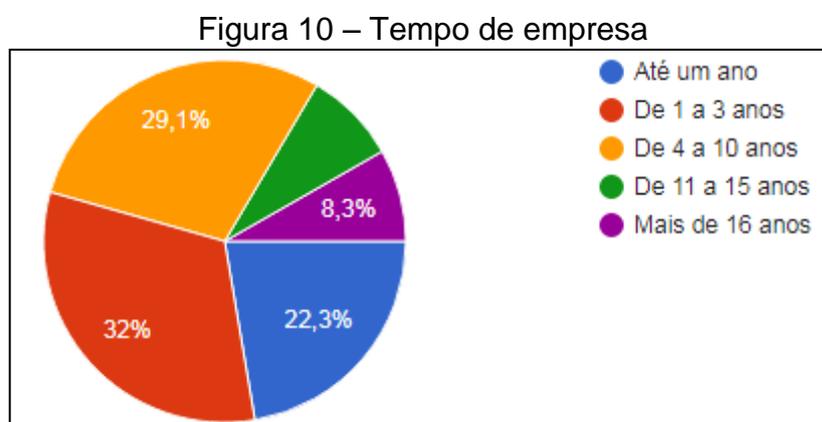
- a) 38,3% dos participantes estão em empresas com 1 a 20 funcionários, totalizando 79 respondentes;
- b) 11,7% trabalham em empresas com 21 a 50 funcionários, somando 24 participantes;

- c) em empresas com 51 a 200 funcionários, totaliza 12,6% dos participantes, representando 26 respondentes;
- d) 7,8% estão em empresas com 201 a 500 funcionários, totalizando 16 participantes;
- e) 10,2% trabalham em empresas com 501 a 1000 funcionários, somando 21 respondentes;
- f) 19,4% dos participantes estão em empresas com mais de 1000 funcionários, representando 40 respondentes.

Essa diversidade na amostra permite uma análise detalhada de como o tamanho da empresa impacta a percepção dos funcionários sobre a eficácia da comunicação interna e sua relação com a motivação. Em empresas menores, com até 20 funcionários, a comunicação tende a ser mais direta e informal, o que pode influenciar positivamente a motivação devido à proximidade entre os trabalhadores e a liderança. Já em empresas maiores, especialmente aquelas com mais de 1000 funcionários, a comunicação interna pode se tornar mais complexa e formal, o que pode criar desafios para manter os funcionários motivados e bem informados.

4.1.7 Tempo de empresa

A Figura 10 representa a distribuição dos participantes conforme o tempo que trabalham na empresa. Essa análise é essencial para entender como a experiência de trabalho pode influenciar a percepção sobre a comunicação interna e a motivação dos trabalhadores.



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

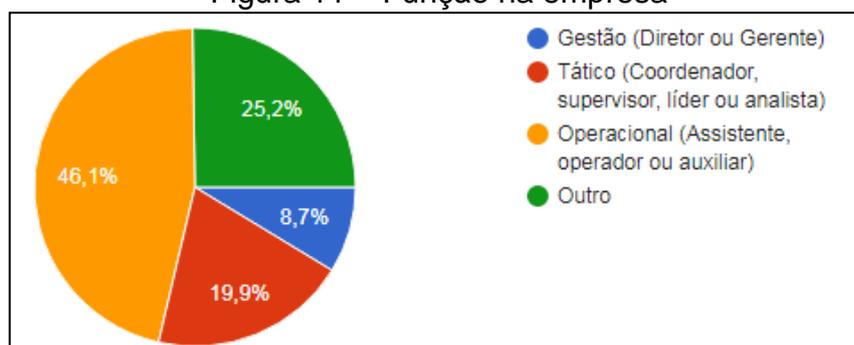
Com base no Figura apresentada, compreende-se a distribuição dos participantes com base no tempo de trabalho na empresa. Os dados indicam que 22,3% dos respondentes estão na empresa há até um ano, totalizando 46 respondentes. Já 32% trabalham na empresa entre 1 e 3 anos, somando 66 respondentes. Além disso, 29,1% dos participantes estão na empresa há 4 a 10 anos, representando 60 respondentes. Outros 8,3% têm de 11 a 15 anos de empresa, totalizando 17 respondentes. Finalmente, 8,3% dos participantes estão na empresa há mais de 16 anos, somando 17 respondentes.

Compreende-se que a maior parte dos participantes se divide entre dois grupos principais: 32% trabalham na empresa entre 1 e 3 anos, oferecendo uma visão consolidada sobre a comunicação interna e a motivação. Além disso, 29,1% têm de 4 a 10 anos de experiência, proporcionando uma perspectiva mais aprofundada sobre a evolução da comunicação interna ao longo do tempo. Também é relevante o grupo de 22,3% que está na empresa há menos de um ano, trazendo uma visão inicial e crítica sobre a comunicação interna e a motivação. Essa diversidade de tempos de permanência enriquece a análise das práticas de comunicação e sua influência na motivação.

4.1.8 Função na empresa

Na Figura 11, evidencia-se a distribuição dos participantes de acordo com suas funções na empresa. Essa análise é crucial para entender como a função desempenhada pode afetar a percepção sobre a comunicação interna e a motivação.

Figura 11 – Função na empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A análise das funções dos participantes revela que a maioria, 46,1% (95 respondentes), ocupa cargos operacionais (Assistente, Operador ou Auxiliar), proporcionando uma visão ampla sobre as práticas de comunicação interna na linha de frente das operações. Outro grupo significativo é o de 19,9% (41 respondentes) que atua no nível tático (Coordenador, Supervisor, Líder, Analista), oferecendo uma compreensão sobre a gestão intermediária e sua percepção da comunicação interna. Apenas 8,7% (18 respondentes) estão em funções de gestão (Diretor ou Gerente), enquanto 25,2% ocupam outros cargos, totalizando 52 respondentes. Essa distribuição permite uma análise detalhada das práticas de comunicação interna em diferentes níveis hierárquicos da empresa.

Essas perguntas contribuíram para a pesquisa quantitativa ao oferecer uma visão detalhada sobre as características demográficas, educacionais e profissionais dos funcionários, além do contexto organizacional das empresas. Juntas, elas permitem uma análise abrangente das variáveis que podem impactar a comunicação interna e a motivação, ajudando a identificar padrões e a formular estratégias adaptadas às necessidades específicas de diferentes grupos e contextos.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

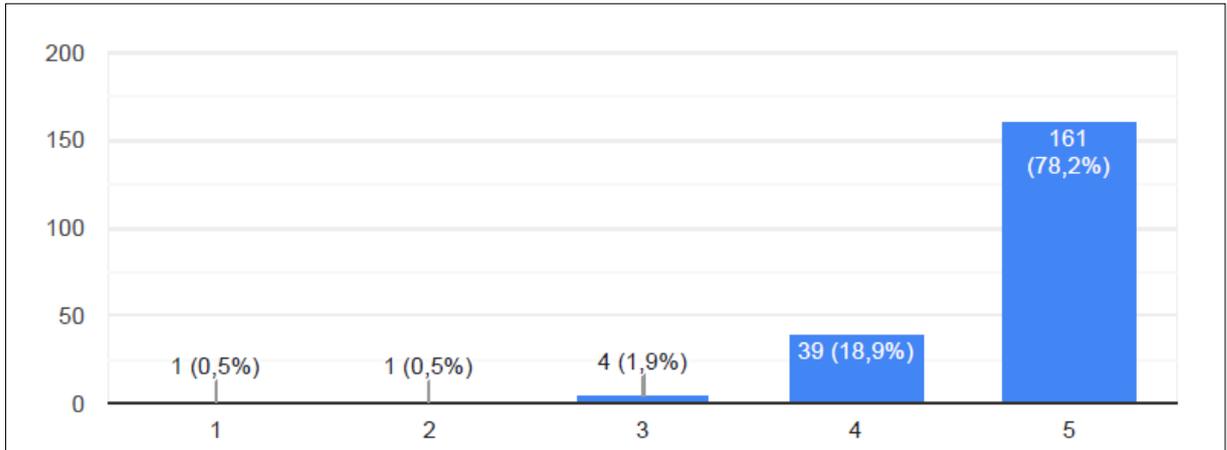
A pesquisa quantitativa visou explorar a percepção dos funcionários de organizações na Região Sul do Brasil sobre a eficácia da comunicação interna e sua relação com a motivação no ambiente de trabalho. O estudo buscou identificar a importância que os trabalhadores atribuem à comunicação interna para sua motivação, avaliar como percebem a clareza e eficácia das mensagens internas, e analisar o impacto das falhas na comunicação na motivação e no clima organizacional. Além disso, procurou-se compreender a percepção dos funcionários sobre o papel da liderança na facilitação da comunicação interna.

4.2.1 Importância da comunicação para a motivação

O grau de concordância em relação à afirmação "a comunicação interna é importante para que eu me sinta motivado no trabalho" teve como objetivo avaliar a percepção dos funcionários sobre a relação direta entre a qualidade da comunicação interna e a motivação no ambiente de trabalho. Ela é crucial para entender se a

comunicação desempenha um papel central na motivação dos trabalhadores. Os resultados obtidos são apresentados na Figura 12, que permite analisar as percepções dos funcionários sobre a importância da comunicação interna para a sua motivação no trabalho, identificando se essa é uma ferramenta relevante para o engajamento.

Figura 12 – Importância da comunicação para a motivação



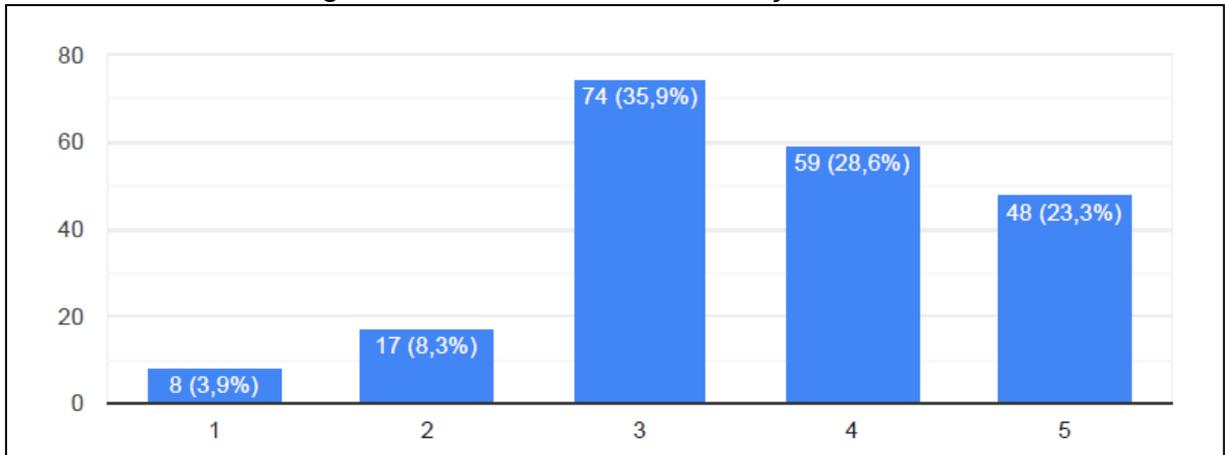
Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

Os dados apresentados mostram que 78,2% dos funcionários concordam totalmente com a afirmação, enquanto 18,9% concordam. Esses números indicam que a grande maioria dos trabalhadores vê a comunicação interna como um fator essencial para sua motivação no trabalho, validando o argumento de Tavares (2009) que destaca a relevância da comunicação interna na motivação e integração dos funcionários, além de outras contribuições para o ambiente organizacional. A baixa representatividade de discordâncias reforça ainda mais esse ponto, sugerindo que há uma percepção positiva e generalizada sobre o impacto da comunicação interna.

4.2.2 Clareza na comunicação interna

O grau de concordância em relação à afirmação "a comunicação interna da empresa onde trabalho é clara e fácil de entender" buscou verificar se os funcionários compreendem facilmente as informações fornecidas pela empresa. A clareza na comunicação é essencial para garantir a interpretação correta das mensagens. Os resultados obtidos são apresentados na Figura 13, que permite analisar como os trabalhadores percebem a clareza da comunicação interna.

Figura 13 – Clareza da comunicação interna



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

Observa-se que 35,9% dos respondentes avaliaram a clareza e entendimento comunicação interna aonde trabalham como neutra, enquanto 28,6% concordam com a afirmação e 23,3% concordam totalmente. Isso indica que a maioria dos funcionários considera a comunicação interna da empresa moderadamente eficaz. Apenas 12,2% discordam sugerindo que há espaço para melhorias.

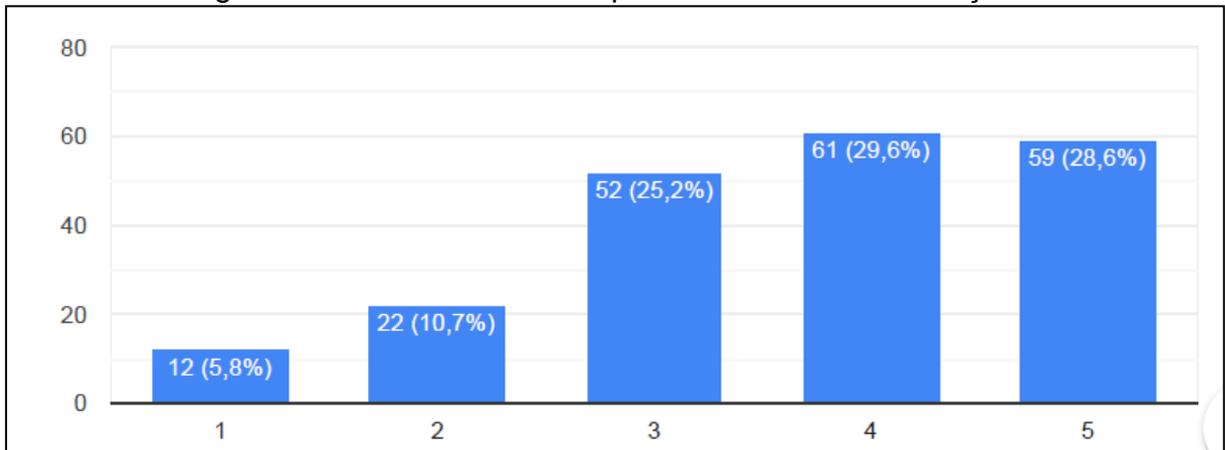
Essa análise reforça a visão de Robbins, Coulter e Decenzo (2017) que destacam a importância de uma comunicação eficaz no sucesso organizacional, conectando os membros da equipe à visão e aos objetivos estratégicos. Os dados sugerem que, embora a comunicação interna da organização não seja extremamente clara e fácil de entender para todos, ela é percebida como razoavelmente eficaz pela maioria, o que é crucial para o desempenho e alinhamento organizacional.

4.2.3 Eficiência no compartilhamento de informações

O nível de concordância em relação à afirmação "a empresa onde trabalho se preocupa em compartilhar informações de forma eficiente" foi entender se os funcionários acreditam que a empresa se empenha em fornecer informações de maneira adequada e oportuna. A eficiência no compartilhamento de informações é vital para manter todos alinhados. Os resultados obtidos são apresentados na Figura

14, que permite identificar se os trabalhadores percebem a eficiência da empresa em compartilhar informações de maneira ágil e eficaz.

Figura 14 – Eficiência no compartilhamento de informações



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

Ao analisar os dados da Figura, percebe-se que a maioria dos trabalhadores tem uma percepção positiva em relação ao compartilhamento de informações na empresa. As somas das respostas nas opções “concordo” e “concordo totalmente” representa 58,2% dos respondentes, indicando que a comunicação é considerada eficiente por uma parcela significativa. Além disso, 25,2% possuem uma percepção neutra o que indica que percebem aspectos tanto positivos quanto negativos no assunto abordado. Por outro lado, 5,8% dos trabalhadores discordam totalmente, e 10,7% concorda o que sugere que ainda há espaço para melhorias.

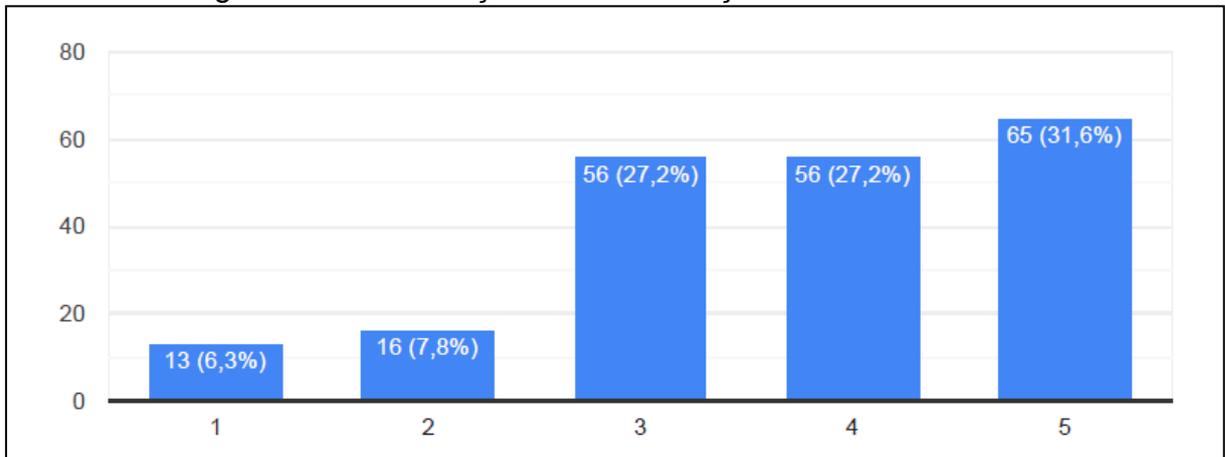
Os dados corroboram o enfoque de Moraes (2021) que enfatiza que uma comunicação bem estruturada traz benefícios tanto para os funcionários quanto para a organização, reforçando a ideia de que o fluxo eficiente de informações é fundamental para que os trabalhadores se sintam informados e integrados.

4.2.4 Valorização da comunicação entre funcionários

Quanto à percepção sobre a afirmação "a empresa onde trabalho valoriza e incentiva a comunicação entre os funcionários" o objetivo foi avaliar se a organização promove ativamente a troca de informações entre os trabalhadores, o que pode melhorar o clima organizacional. Os resultados obtidos são apresentados

na Figura 15, que permite analisar se a empresa estimula a comunicação entre seus funcionários, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo.

Figura 15 – Valorização da comunicação entre funcionários



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

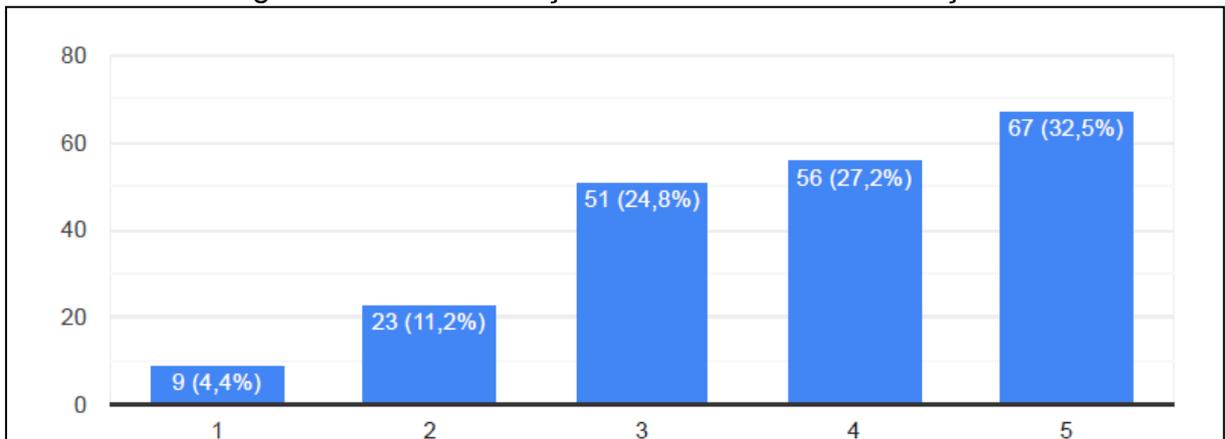
A Figura mostra que a maioria dos funcionários (58,8%) acredita que a empresa valoriza e incentiva a comunicação. Outros 27,2% concordam em certos pontos, mas discordam em outros, sugerindo uma avaliação moderadamente positiva. Apenas 14,1% indicaram discordância.

A relação com Chinem (2010) é clara. O autor afirma que a comunicação eficaz melhora o clima organizacional e aumenta a produtividade. A percepção positiva da maioria reflete esses benefícios, enquanto a insatisfação de alguns mostra que ainda há espaço para aprimorar a comunicação interna.

4.2.5 Diversificação dos meios de comunicação

No que se refere à proposição "a empresa onde trabalho usa diferentes meios de comunicação para me manter informado", buscou-se avaliar a percepção dos funcionários quanto à diversidade de canais de comunicação utilizados pela empresa. Os resultados obtidos são apresentados na Figura 16, que permite analisar se os meios de comunicação utilizados pela empresa são considerados suficientes e eficazes para manter os funcionários informados.

Figura 16 – Diversificação dos meios de comunicação



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

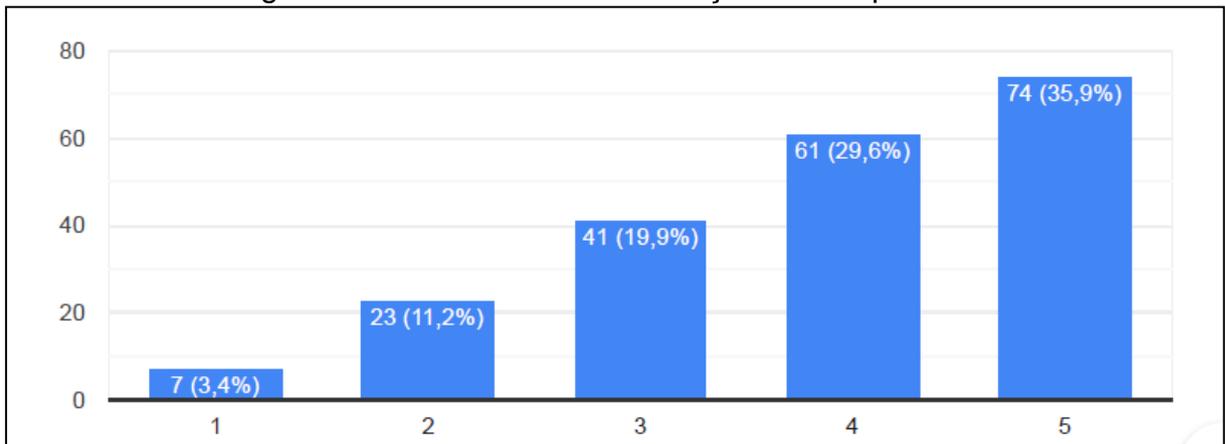
A Figura demonstra que a maioria dos funcionários (59,7%) concorda que a empresa usa diferentes meios de comunicação para mantê-los informados. Além disso, mas 24,8% possuem uma percepção moderadamente positiva. 11,2% discordam, e apenas 4,4% discordam totalmente, revelando insatisfação mínima.

Os dados possuem uma relação direta com a citação de Noro, Cruz e Kleber (2024), pois eles afirmam que a comunicação organizacional é fundamental para disseminar e compartilhar conhecimento. A maioria dos funcionários percebe que a empresa utiliza diversos meios para mantê-los informados, o que está alinhado com a importância de uma comunicação eficaz para a difusão do conhecimento dentro da organização. Contudo, as notas mais baixas indicam que pode haver melhorias em alcançar todos de forma ainda mais eficaz.

4.2.6 Clareza na comunicação com superiores

Em relação ao entendimento da afirmação "a comunicação com meus superiores é clara e sem dificuldades" teve como foco avaliar se a comunicação entre os funcionários e seus gestores é clara, o que é essencial para evitar mal-entendidos e garantir a fluidez do trabalho. Os resultados obtidos são apresentados na Figura 17, que permite analisar a clareza na comunicação entre trabalhadores e seus superiores e identificar possíveis obstáculos.

Figura 17 – Clareza na comunicação com superiores



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

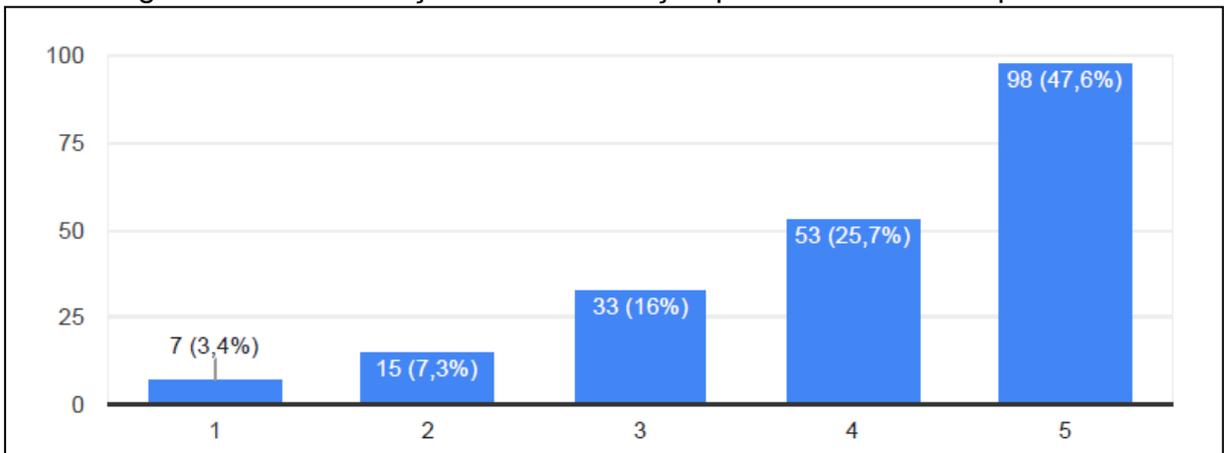
A Figura mostra que a maioria dos funcionários (35,9%) concorda plenamente que a comunicação com seus superiores é clara e sem dificuldades. Além disso, 29,6% concordam com a afirmativa e 19,9% indicam uma avaliação neutra. Por outro lado, 11,2% discordam e 3,4% discordam totalmente, revelando que uma pequena parcela dos funcionários enfrenta dificuldades na comunicação com superiores.

A relação com o entendimento de Vieira (2023) é evidente, pois o autor destaca a importância da comunicação horizontal nas organizações que priorizam a colaboração. A clareza e facilidade na comunicação com superiores, observada na maioria dos casos, pode ser um reflexo da prática de uma comunicação horizontal eficiente, onde as trocas de conhecimento, habilidades e experiências são facilitadas, o que contribui para um ambiente mais inovador e criativo.

4.2.7 Contribuição da comunicação para o crescimento pessoal

O grau de aceitação em torno da afirmação "a comunicação interna contribui para o meu crescimento pessoal" visa entender se os funcionários percebem que a comunicação interna da empresa auxilia no desenvolvimento pessoal. Os resultados obtidos são apresentados na Figura 18, que permite avaliar a percepção dos trabalhadores sobre a contribuição da comunicação interna para o seu crescimento dentro da organização.

Figura 18 – Contribuição da comunicação para o crescimento pessoal



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

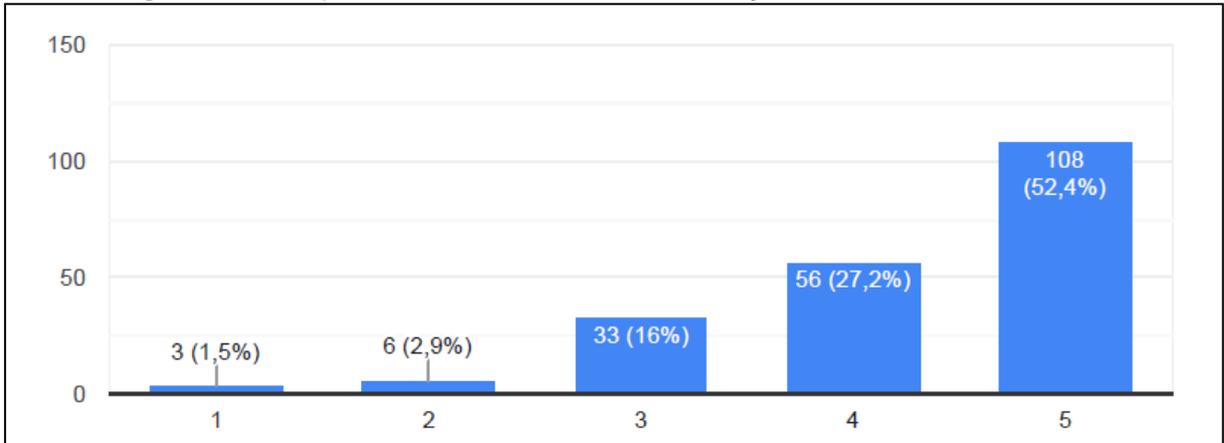
A Figura mostra que a maioria dos respondentes (73,3%) concorda que a comunicação interna contribui para seu crescimento pessoal, com 16% parte discordando e parte concordando. Apenas uma pequena parcela 10,7% apresenta algum nível de discordância. Isso sugere uma percepção positiva sobre o papel da comunicação interna no desenvolvimento dos funcionários.

De acordo com Pimenta (2010), a comunicação interna incentiva o desenvolvimento pessoal e oferece oportunidades de progressão na organização. Os dados reforçam essa ideia, mostrando que a maioria dos funcionários vê a comunicação interna como uma ferramenta importante para seu crescimento dentro da empresa.

4.2.8 Impacto das falhas de comunicação entre os funcionários

A concordância com a ideia da proposição "quando a comunicação interna apresenta falhas, dificulta a interação entre os funcionários" tem como objetivo avaliar o impacto negativo das falhas de comunicação no ambiente de trabalho. Os resultados obtidos são apresentados na Figura 19, que permite analisar como as falhas de comunicação interna influenciam negativamente o clima organizacional e a integração entre os trabalhadores.

Figura 19 – Impacto das falhas de comunicação entre os funcionários



Fonte: Desenvolvido pelo Autor (2024)

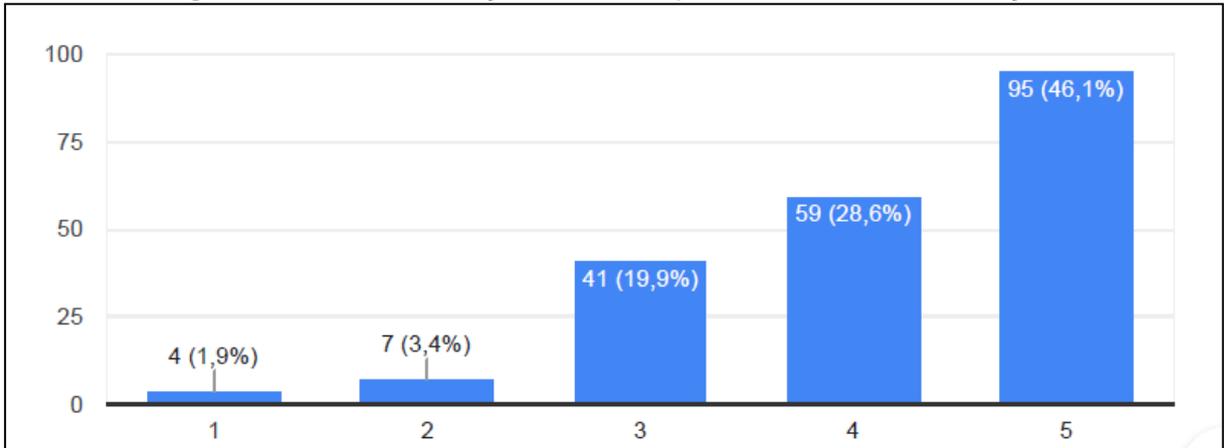
A Figura demonstra que a maioria dos respondentes concorda com a afirmação, sendo que 52,4% concordam totalmente e 27,2% concordam, totalizando 79,6% de concordância. Dos respondentes, apenas 16% possui uma percepção neutra e pequena porcentagem 4,4% discorda, enquanto 16% dos respondentes mantêm uma posição neutra.

Os dados refletem que a maioria dos respondentes reconhece que as falhas na comunicação interna têm um impacto negativo na integração dos funcionários. Isso está alinhado com o que Paiva *et al.* (2020) apontam, ao afirmar que as barreiras na comunicação são obstáculos que dificultam ou impedem a correta recepção de uma mensagem. As falhas na comunicação podem, assim, afetar o ambiente de trabalho e prejudicar a colaboração entre os funcionários, como a pesquisa sugere.

4.2.9 Desmotivação causada por falhas de comunicação

A avaliação sobre a afirmação "sinto-me desmotivado quando ocorrem falhas na comunicação interna" busca entender se a desmotivação dos funcionários pode ser relacionada às falhas na comunicação dentro da organização. Os resultados obtidos são apresentados na Figura 20, que permite analisar o impacto das falhas de comunicação interna sobre a motivação dos trabalhadores.

Figura 20 – Desmotivação causada por falhas de comunicação



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

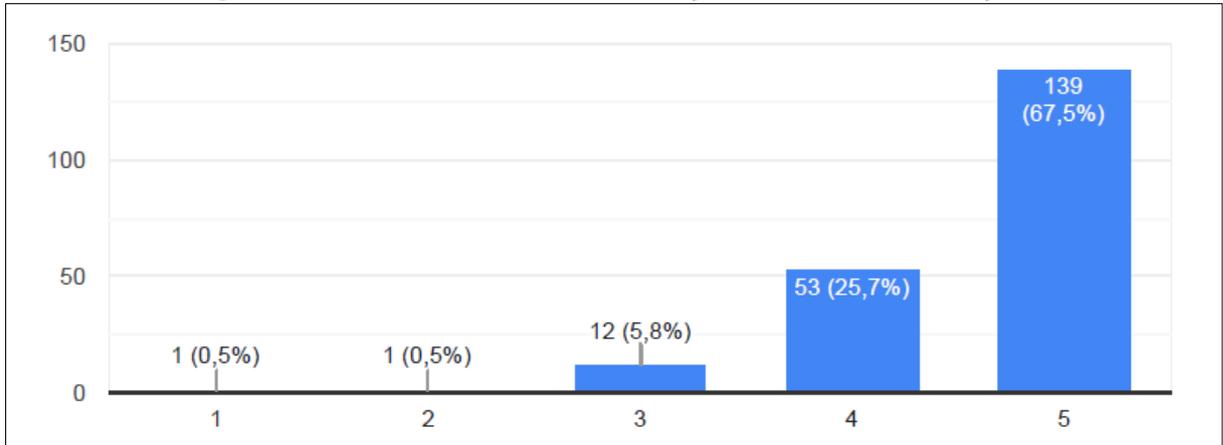
A Figura mostra que a maioria dos respondentes concorda (28,6%) ou concorda totalmente (46,1%) com a afirmação de que falhas na comunicação interna resultam em desmotivação. Apenas uma pequena porcentagem discorda da afirmação, enquanto uma quantidade significativa (19,9%) mantém uma posição neutra.

Essa percepção é reforçada por Oliveira *et al.* (2018), que destacam a importância da transparência nos processos organizacionais para garantir produtividade e sucesso. A falta dessa clareza afeta diretamente o desempenho da equipe. Semren (2017) complementa afirmando que a falta de reconhecimento e falhas na comunicação são grandes causadores de desmotivação, prejudicando a cooperação entre os funcionários. Portanto, os dados analisados confirmam que a má comunicação interna impacta negativamente a motivação, validando a necessidade de uma comunicação eficaz para manter o engajamento e a produtividade.

4.2.10 Influência da comunicação eficaz na motivação

No que diz respeito à concordância com a afirmação "sinto-me motivado a fazer meu trabalho quando a empresa se comunica bem com os funcionários" visa verificar se a comunicação eficaz é um fator determinante para a motivação dos funcionários. Os resultados obtidos são apresentados na Figura 21, que permite analisar a relação entre a qualidade da comunicação interna e a motivação dos trabalhadores no exercício de suas funções.

Figura 21 – Influência da comunicação eficaz na motivação



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

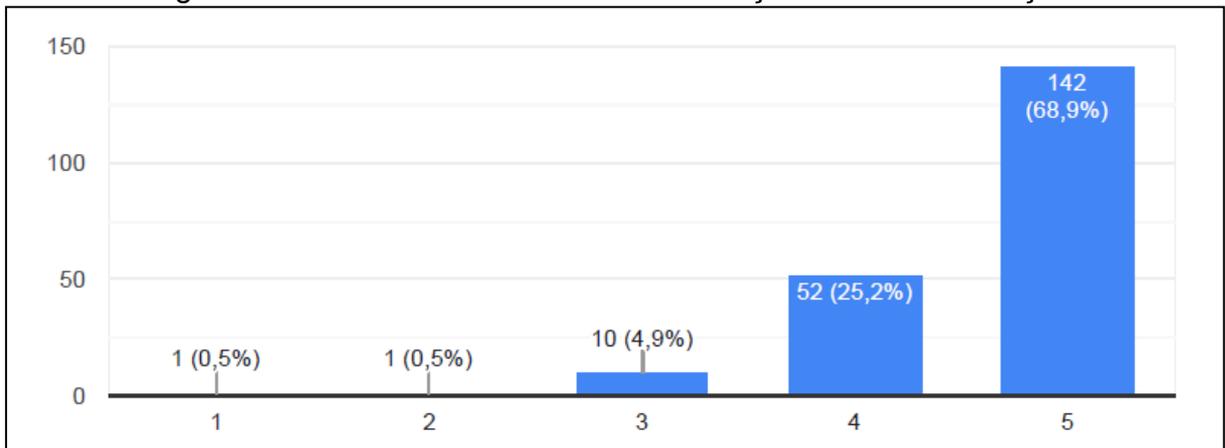
A Figura mostra que 67,5% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação, enquanto 25,7% concordam de forma significativa, mas não totalmente. Outros 5,8% mantêm uma postura neutra, e apenas 1% discordam da afirmação.

Os dados estão em consonância com Oliveira (2022) e Morais (2021). Oliveira (2022) afirma que a comunicação interna é fundamental para um ambiente de trabalho saudável, e o alto índice de concordância reforça essa ideia. A comunicação eficaz é vista como um fator crucial para a motivação e produtividade. Já Morais (2021) destaca que o comprometimento dos funcionários está diretamente ligado à qualidade da comunicação. A concordância de 93,2% dos respondentes apoia essa conexão, mostrando que uma comunicação eficiente não só motiva, mas também aumenta o comprometimento e a colaboração no ambiente de trabalho.

4.2.11 Efeito da clareza na comunicação sobre a motivação

Através do nível da concordância com a afirmação "uma comunicação interna clara aumenta minha motivação" é possível investigar se a clareza nas informações transmitidas pela empresa é um fator que contribui para a motivação dos funcionários. Os resultados obtidos são apresentados na Figura 22, que permite analisar a importância de uma comunicação clara para aumentar a motivação no ambiente de trabalho.

Figura 22 – Efeito da clareza na comunicação sobre a motivação



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

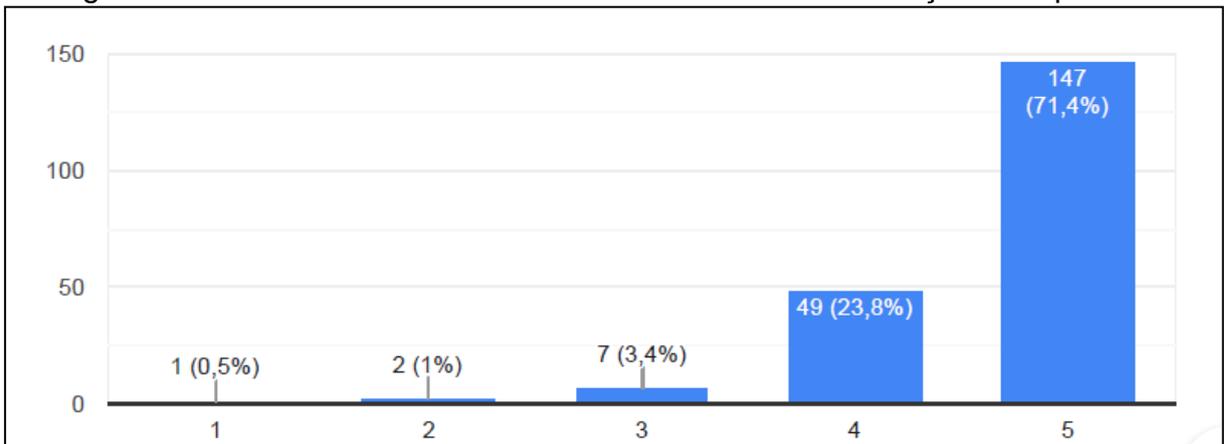
A Figura revela que 68,9% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação. Além disso, 25,2% concordam de forma significativa, 4,9% mantêm uma postura neutra, e apenas 0,5% discordam totalmente da afirmação enquanto os 0,5% discordam.

Esses dados estão em sintonia com o que Souza *et al.* (2020) argumentam. Segundo os autores, uma comunicação interna bem planejada favorece um ambiente harmônico e relações interpessoais fortes, o que é crucial para estimular a motivação dos funcionários. A alta porcentagem de concordância reflete essa perspectiva, mostrando que a clareza na comunicação interna realmente desempenha um papel importante na motivação dos trabalhadores, o que pode melhorar o desempenho organizacional, conforme apontado por Souza *et al.* (2020).

4.2.12 Melhoria do ambiente com comunicação transparente

O posicionamento frente à afirmação "percebo melhorias no ambiente de trabalho quando a comunicação é transparente" tem como foco entender se a transparência na comunicação interna contribui para um ambiente de trabalho mais saudável. Os resultados obtidos são apresentados na Figura 23, que permite analisar a percepção dos funcionários sobre a melhoria do ambiente de trabalho com base na transparência da comunicação interna.

Figura 23 – Melhoria do ambiente de trabalho com comunicação transparente



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

A Figura mostra que 71,4% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação, outros 23,8% concordam de forma significativa, 3,4% mantêm uma postura neutra, e apenas uma pequena porcentagem (1,5%) discorda.

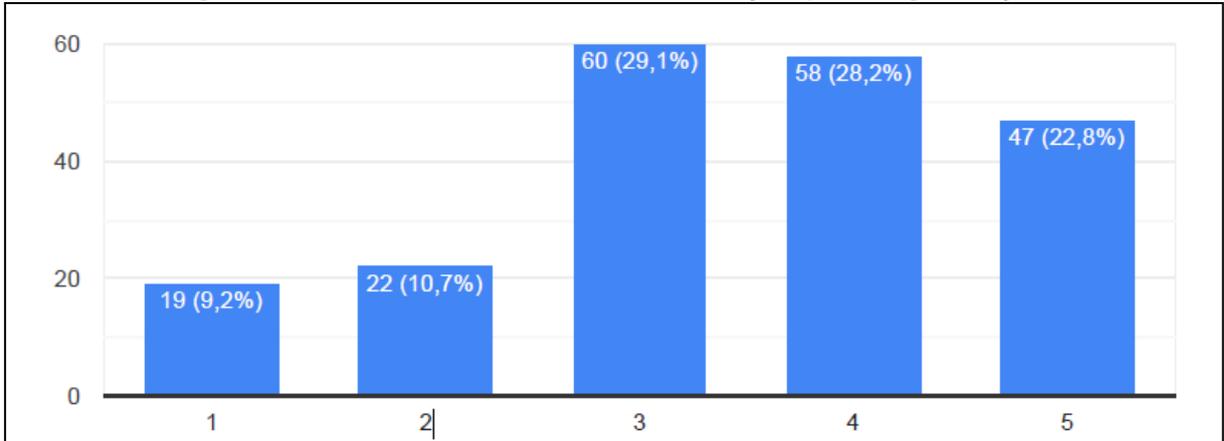
Esses dados estão em linha com a opinião de Chinem (2010), que enfatiza como a comunicação eficaz melhora as relações no ambiente de trabalho, promovendo transparência, clareza e agilidade. A percepção de melhorias no ambiente de trabalho, conforme mostrada pelos dados, reflete a ideia de que a transparência na comunicação facilita a troca de ideias e fortalece as relações, contribuindo para um clima organizacional saudável.

Robbins, Coulter e Decenzo (2017) também destacam a importância da confiança, que é promovida por uma comunicação transparente, permitindo que os trabalhadores se sintam mais seguros ao compartilhar suas ideias e preocupações. Isso reforça o impacto positivo da comunicação transparente no ambiente de trabalho, aumentando a segurança e a produtividade.

4.2.13 Monitoramento da comunicação pela organização

A avaliação de concordância em relação à afirmação "a empresa onde trabalho monitora a comunicação para garantir que ela funcione bem e prevenir problemas" busca avaliar se os funcionários percebem que a organização monitora constantemente os fluxos de comunicação interna para evitar falhas. Os resultados obtidos são apresentados na Figura 24, que permite analisar se os esforços da empresa em monitorar a comunicação interna são percebidos pelos trabalhadores.

Figura 24 – Monitoramento da comunicação pela organização



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

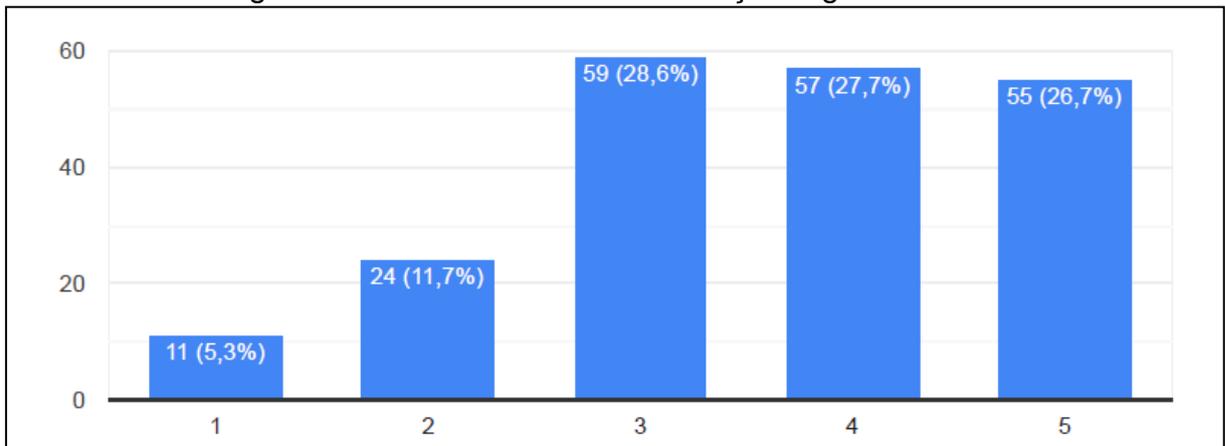
A Figura mostra que a maioria dos respondentes avalia positivamente o monitoramento da comunicação na empresa. 29,1% possuem uma percepção neutra, 28,2% concordam e 22,8% concordam totalmente, indicando uma visão favorável. As discordâncias somam 9,2% e 10,7%, representando uma minoria.

Matos (2014) reforça a importância de um fluxo comunicacional eficiente e destaca que o papel da gestão é fundamental para garantir a integridade do processo e corrigir distorções. Esse entendimento é refletido na Figura, já que uma parte significativa dos funcionários acredita que a empresa está atenta a esses aspectos. Além disso, Paiva *et al.* (2020) apontam que a identificação e correção de barreiras de comunicação são cruciais para o sucesso organizacional.

4.2.14 Qualidade da comunicação organizacional

A concordância dos respondentes em relação à afirmação "a empresa onde trabalho se comunica bem com os funcionários" teve como objetivo avaliar a percepção geral sobre a qualidade da comunicação entre a empresa e seus funcionários. Os resultados obtidos são apresentados na Figura 25, que permite analisar como os trabalhadores avaliam a qualidade da comunicação interna em suas respectivas organizações.

Figura 25 – Qualidade da comunicação organizacional



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

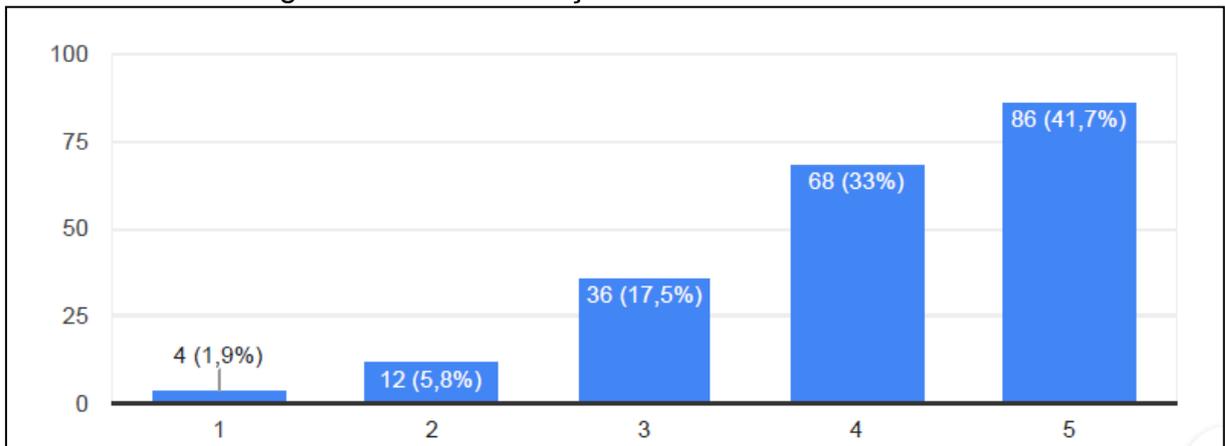
A Figura indica que a maioria dos funcionários avalia positivamente a comunicação da empresa, com 28,6% na categoria neutra, 27,7% concordam e 26,7% concordam totalmente, o que sugere uma percepção amplamente favorável. As respostas mais baixas somam 5,3% e 11,7%, mostrando que uma pequena parte dos funcionários tem uma visão negativa da comunicação.

Essa avaliação está diretamente relacionada ao que Oliveira (2022) defende, ao exprimir que uma organização que se comunica de forma eficaz com seus *stakeholders*, incluindo os funcionários, obtém uma vantagem competitiva. O fato de a maioria dos respondentes ver a comunicação interna de forma positiva sugere que a empresa está maximizando essa vantagem, fortalecendo o engajamento e a confiança dos funcionários, o que pode resultar em maior eficiência e competitividade no mercado.

4.2.15 Comunicação como fator motivacional

O nível de concordância em relação à afirmação "a comunicação interna me motiva a continuar exercendo o meu trabalho" busca verificar se a comunicação eficaz é vista como um fator importante para a continuidade do trabalho dos funcionários. Os resultados obtidos são apresentados na Figura 26, que permite analisar a relação entre a comunicação interna e a retenção de talentos na empresa.

Figura 26 – Comunicação como fator motivacional



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

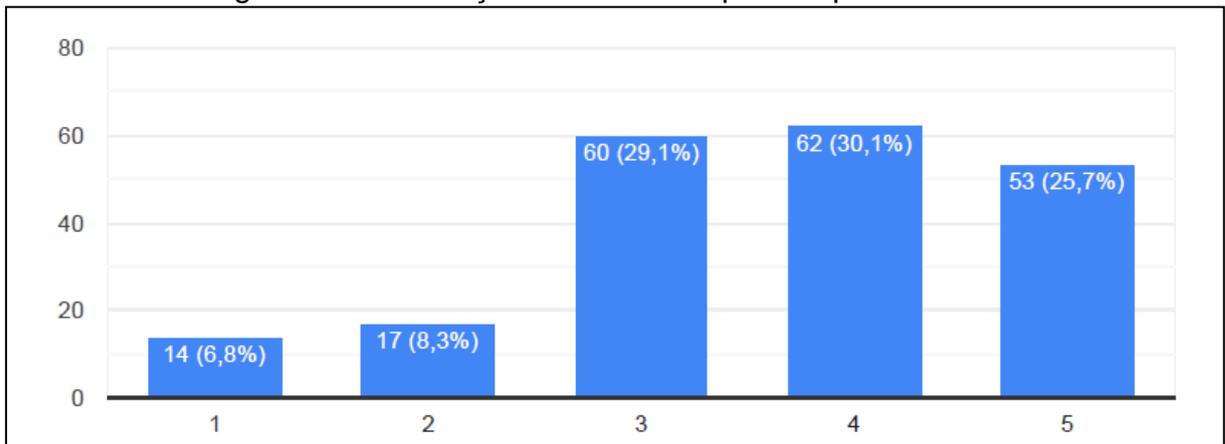
A Figura revela que a maioria dos respondentes considera a comunicação interna um fator motivador para continuar desempenhando suas funções. 41,7% escolheram concordam totalmente, seguida por 33% concordando, indicando que a comunicação interna é vista de forma muito positiva. A terceira categoria corresponde a 17,5%, enquanto as respostas negativas são minoria, com 5,8% discordam e apenas 1,9% discordam totalmente.

Essa percepção se alinha com a visão de Oliveira (2022), que argumenta que a comunicação interna vai além de simplesmente transmitir informações. Ela é um pilar fundamental na construção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. O fato de que a maioria dos respondentes se sente motivada pela comunicação interna reflete como um fluxo de comunicação bem estruturado pode promover engajamento e satisfação no ambiente de trabalho, contribuindo diretamente para o desempenho dos funcionários.

4.2.16 Promoção da troca de opiniões pelos líderes

A amplitude da concordância com a afirmação "os líderes promovem a troca de opiniões e informações" visa entender se os funcionários percebem a liderança como facilitadora de uma comunicação aberta e participativa. Os resultados obtidos são apresentados na Figura 27, que permite analisar como os líderes incentivam a troca de opiniões e informações dentro da organização.

Figura 27 – Promoção da troca de opiniões pelos líderes



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

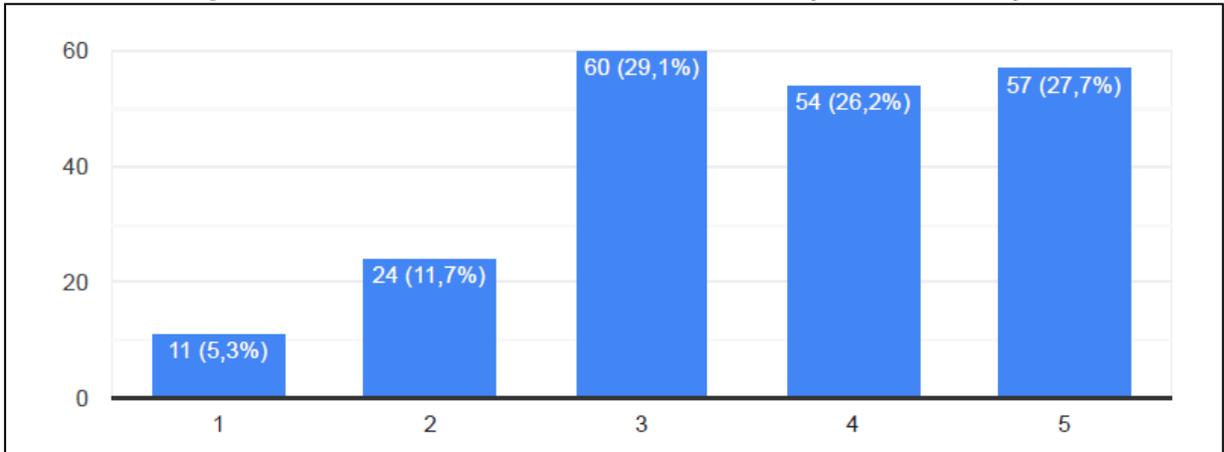
A Figura apresenta que a maior parte dos respondentes, no total, 55,8% concorda com a afirmação, evidenciando uma percepção majoritariamente positiva quanto à promoção da troca de opiniões e informações pelos líderes. Por outro lado, 29,1% possuem uma percepção neutra e 15,1% dos respondentes demonstram algum grau de discordância.

Esses dados estão alinhados com a visão de Behnke (2014) ao destacar que quando os líderes promovem ativamente a troca de opiniões e informações, eles estão engajados em um diálogo construtivo que influencia o comportamento e o desempenho da equipe. Portanto, A Figura sugere que os líderes estão exercendo uma liderança que se alinha com a visão de Behnke (2014) sobre o uso do diálogo e da comunicação como ferramentas para moldar a equipe e alcançar objetivos.

4.2.17 Clareza e abertura na comunicação da liderança

O grau de concordância em relação à afirmação "os líderes da empresa promovem uma comunicação clara e aberta" tem como foco avaliar a percepção dos funcionários quanto à transparência e clareza na comunicação promovida pela liderança. Os resultados obtidos são apresentados na Figura 28, que permite analisar o comprometimento da liderança com uma comunicação clara e aberta com seus trabalhadores.

Figura 28 – Clareza e abertura na comunicação da liderança



Fontes: Dados da Pesquisa (2024)

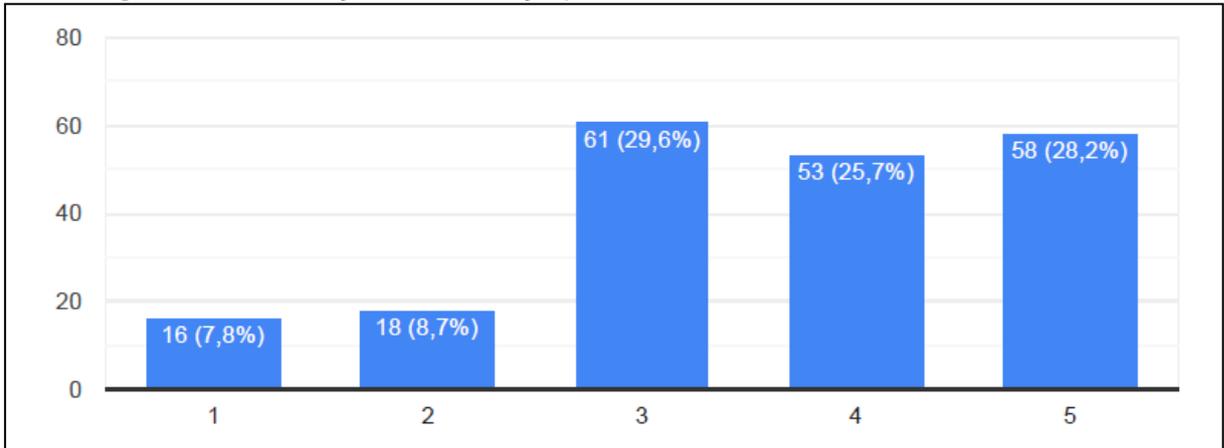
A Figura mostra que 53,9% dos respondentes concordam que os líderes promovem a troca de opiniões e informações, além de 29,1% tendo uma opinião neutra indicando uma percepção de que a comunicação é adequada. No entanto, 17% discordam, sugerindo que alguns não consideram essa promoção de troca de informações eficaz.

Robbins, Coulter e Decenzo (2017) destacam que uma comunicação aberta e eficaz é fundamental para resolver conflitos e evitar mal-entendidos. A predominância de respostas positivas sugere que a maioria acredita que os líderes estão promovendo um ambiente de comunicação que facilita o diálogo e a colaboração. No entanto, a presença de respostas negativas indica que, em alguns casos, essa comunicação aberta e eficaz pode não estar ocorrendo, o que poderia levar a conflitos ou mal-entendidos não resolvidos de forma construtiva.

4.2.18 Esforço da liderança para manter os funcionários informados

Por fim, em relação à afirmação “a liderança se empenha em me manter bem informado” busca avaliar o empenho da liderança em manter os funcionários informados sobre os assuntos importantes da organização. Os resultados obtidos são apresentados na Figura 29, que permite analisar como os trabalhadores percebem o esforço da liderança para garantir uma comunicação eficiente e constante.

Figura 29 – Esforço da liderança para manter os funcionários informados



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

A Figura apresentado mostra uma distribuição concentrada em avaliações mais altas, com a maioria dos respondentes avaliando positivamente a liderança nesse aspecto. 29,6% possuem uma percepção neutra, 25,7% concordam, e 28,2% concordam totalmente. Enquanto isso, as discordâncias representam 16,5% dos respondentes.

As percepções, reforçam as ideias de Silva *et al.* (2021) que trata da importância do líder como o principal canal de comunicação, o que se alinha à importância de manter os trabalhadores informados. As avaliações positivas sugerem que, na percepção da maioria, a liderança está desempenhando adequadamente esse papel de comunicação, ajudando a construir um ambiente de confiança e coesão. Contudo, as notas mais baixas refletem o desafio mencionado por Baldissera (2008) sobre a tendência de a comunicação organizacional ser simplificada para atender às demandas imediatas pode impactar a percepção dos funcionários, como é sugerido pelas notas mais baixas atribuídas por alguns.

4.3 ANALISE DOS CRUZAMENTOS

Nesta seção, apresenta-se uma análise detalhada das variáveis relacionadas à comunicação interna, baseada nas respostas obtidas no questionário aplicado. A análise buscou identificar padrões de concordância entre diferentes aspectos da comunicação dentro das empresas, como clareza, motivação e monitoramento da eficácia comunicacional. Além disso, avaliaram-se as variações na percepção dos funcionários de acordo com o tempo de empresa, estado de atuação e setor

econômico, oferecendo uma visão crítica sobre os pontos fortes e áreas que demandaram melhorias no processo comunicacional.

4.3.1 Análise de concordância das variáveis

O Quadro 10 sintetiza as médias de concordância obtidas em cada uma das afirmações propostas no questionário, permitindo uma avaliação detalhada dos pontos fortes e aspectos a serem aprimorados no processo comunicacional das empresas.

Tabela 1 – Análise de concordância das variáveis

Variável	Frequência
Q1 - A comunicação interna é importante para que eu me sinta motivado no trabalho.	4,74
Q2 - A comunicação interna da empresa onde trabalho é clara e fácil de entender.	3,59
Q3 - A empresa onde trabalho se preocupa em compartilhar informações de forma eficiente.	3,65
Q4 - A empresa onde trabalho valoriza e incentiva a comunicação entre os funcionários.	3,70
Q5 - A empresa onde trabalho usa diferentes meios de comunicação para me manter informado.	3,72
Q6 - A comunicação com meus superiores é clara e sem dificuldades.	3,83
Q7 - A comunicação interna contribui para o meu crescimento pessoal.	4,07
Q8 - Quando a comunicação interna dificulta a integração dos funcionários.	4,26
Q9 - Sinto-me desmotivado quando ocorrem falhas na comunicação interna.	4,14
Q10 - Sinto-me motivado a fazer meu trabalho quando a empresa se comunica bem com os funcionários.	4,59
Q11 - Uma comunicação interna clara aumenta minha motivação.	4,62
Q12 - Percebo melhorias no ambiente de trabalho quando a comunicação é transparente.	4,65
Q13 - A empresa onde trabalho monitora a comunicação para garantir que ela funcione bem e prevenir problemas.	3,45
Q14 - A empresa onde trabalho se comunica bem com os funcionários.	3,59
Q15 - A comunicação interna me motiva a continuar exercendo o meu trabalho.	4,07
Q16 - Os líderes promovem a troca de opiniões e informações.	3,60
Q17 - Os líderes da empresa promovem uma comunicação clara e aberta.	3,59
Q18 - A liderança se empenha em me manter bem informado.	3,58

Fonte: Desenvolvido pelo Autor (2024)

Observa-se que a maior concordância está na afirmação "a comunicação interna é importante para que eu me sinta motivado no trabalho" (4,74), mostrando que os trabalhadores reconhecem o papel essencial da comunicação interna para sua motivação. Já a menor concordância aparece em relação à afirmação "a empresa onde trabalho monitora a comunicação para garantir que ela funcione bem

e prevenir problemas" (3,45), o que indica que os trabalhadores sentem que a empresa não está fazendo o suficiente para garantir a qualidade contínua da comunicação.

De acordo com os dados apresentados, compreende-se que os trabalhadores consideram a comunicação interna importante, mas não percebem um monitoramento eficaz da empresa para assegurar que essa comunicação seja adequada e eficiente. Isso destaca a empresa precisa garantir que o processo comunicacional seja acompanhado e melhorado de forma consistente.

4.3.2 Clareza da comunicação em relação ao tempo de empresa

Conforme identificado na análise de dados em relação à clareza da comunicação interna, os resultados sugerem que, embora a comunicação interna da organização não seja extremamente clara para todos, ela é percebida como razoavelmente eficaz pela maioria. Ao analisar o valor de significância (Sig = 0,024), percebe-se que as diferenças entre os grupos de tempo de empresa são estatisticamente relevantes. No Quadro 11, observa-se como essas percepções variam conforme o tempo de permanência na organização.

Tabela 2 – Clareza da comunicação em relação ao tempo de empresa

Q2 – A comunicação na empresa aonde eu trabalho é clara e fácil de entender	
Até um ano	4,04
De 1 a 3 anos	3,61
De 4 a 10 anos	3,27
De 11 a 15 anos	3,35
Mais de 16 anos	3,71
Total	3,59

Fonte: Desenvolvido pelo Autor (2024)

Com base na análise, a média geral de concordância sobre a clareza da comunicação interna na empresa é 3,59. Funcionários com até um ano de empresa apresentam a maior concordância (4,04), enquanto os que possuem entre 4 e 10 anos registram a menor (3,27), sugerindo que a percepção da comunicação piora com o tempo. Em resumo, funcionários mais novos tendem a ver a comunicação como mais clara, enquanto os mais experientes, especialmente entre 4 e 10 anos, têm uma percepção mais crítica. Isso sugere a necessidade de melhorar a comunicação com funcionários de maior tempo na empresa. Esse fato sugere que a

empresa pode precisar ajustar suas estratégias de comunicação para atender melhor os funcionários com mais experiência, a fim de garantir que a comunicação continue clara e eficaz ao longo de toda a jornada dos trabalhadores.

4.3.3 Comunicação com os superiores em relação ao estado

Na afirmação que buscou analisar a percepção dos funcionários sobre a clareza na comunicação com os superiores, concluiu-se que a maioria dos trabalhadores considera a comunicação com seus superiores clara e sem dificuldades. No entanto, ao avaliar o valor de significância (Sig = 0,000), observou-se que a percepção de clareza varia consideravelmente entre os estados do Sul do Brasil, como apresentado no Quadro 12.

Tabela 3 – Comunicação com os superiores em relação ao estado

Q6 – A comunicação com meus superiores é clara e sem dificuldades	
Rio Grande do Sul	3,28
Santa Catarina	2,55
Paraná	4,13
Total	3,83

Fonte: Desenvolvido pelo Autor (2024)

Os dados do Quadro 12 revelam entre os trabalhadores de empresas do Paraná, a média de 4,13, indicando uma comunicação considerada mais clara e sem dificuldades pela maioria dos funcionários. O Rio Grande do Sul também apresenta uma média alta, de 3,88, sugerindo que os funcionários desse estado, em sua maioria, também percebem uma comunicação relativamente eficaz.

Por outro lado, Santa Catarina se destaca por ter uma média significativamente mais baixa, de 2,55, sugerindo que os trabalhadores desse estado enfrentam mais desafios e dificuldades na comunicação com seus superiores. O valor de significância indica que essas diferenças são estatisticamente relevantes, ou seja, não são meramente circunstanciais, mas sim refletem realidades distintas na forma como a comunicação é gerida em cada estado. Isso sugere que, para melhorar a eficácia da comunicação interna, especialmente em Santa Catarina, medidas específicas devem ser tomadas para adequar a comunicação de forma mais eficiente.

4.3.4 Comunicação com os superiores em relação ao estado

Por fim, no nível de concordância que avaliou a dificuldade de integração dos funcionários por falha na comunicação. Identificou-se que a maioria dos respondentes reconhece que as falhas na comunicação interna têm um impacto negativo na integração dos funcionários. Por meio do valor de significância (Sig = 0,004), percebe-se a dificuldade da comunicação interna em integrar os funcionários varia entre os setores, os dados são apresentados no Quadro 12.

Tabela 4 - Falhas de comunicação entre os funcionários por segmento

Q8 – Quando a comunicação interna dificulta a integração dos funcionários	
Indústria	4,27
Comércio	3,93
Serviços	4,39
Total	4,26

Fonte: Desenvolvido pelo Autor (2024)

Os dados do Quadro 13 indicam que a percepção de que a comunicação interna dificulta a integração dos funcionários é mais acentuada no setor de serviços, com uma média de 4,39, seguido pela indústria, com 4,27. O comércio, por sua vez, apresenta uma percepção relativamente mais positiva, com uma média de 3,93, sugerindo que, neste setor, a comunicação interna tem menos impacto negativo na integração dos funcionários.

Esses dados evidenciam que a comunicação interna é um fator chave na integração dos funcionários, e setores como indústria e serviços podem enfrentar maiores desafios nesse aspecto em comparação com o comércio. A identificação dessas diferenças pode orientar ações estratégicas de melhoria na comunicação, com foco em aprimorar a coesão interna.

4.4 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A PESQUISA

A pesquisa realizada oferece uma visão abrangente sobre o papel crucial da comunicação interna no ambiente organizacional. Ao longo do estudo, fica evidente que a comunicação não apenas facilita o fluxo de informações, mas também exerce um impacto direto e significativo na motivação e no engajamento dos trabalhadores. A análise dos resultados permite concluir que os funcionários reconhecem a importância da comunicação interna como um dos principais elementos que

influenciam sua motivação no trabalho. No entanto, também surge a percepção de que o monitoramento dessa comunicação, por parte das empresas, nem sempre é eficaz, o que aponta para a necessidade de aprimoramento contínuo.

A lacuna identificada entre a relevância atribuída à comunicação interna pelos trabalhadores e a percepção de um monitoramento adequado reforça a importância de um acompanhamento mais estruturado e constante por parte das organizações. Isso indica que, embora os trabalhadores reconheçam a comunicação como fundamental, eles sentem que a empresa não faz o suficiente para garantir a qualidade e a eficiência contínua dos processos comunicacionais. Tal constatação sublinha a necessidade de ações mais efetivas para assegurar que as práticas de comunicação interna sejam não apenas implementadas, mas também monitoradas e ajustadas com frequência.

A pesquisa, portanto, destaca a importância de a empresa assumir uma postura ativa em relação à comunicação interna, garantindo que as informações sejam transmitidas de maneira clara e consistente, enquanto implementa mecanismos de *feedback* e monitoramento regulares para identificar e solucionar eventuais falhas. Assim, a comunicação interna pode cumprir plenamente seu papel de promover a motivação, engajamento e produtividade no ambiente de trabalho.

Essas considerações reafirmam a relevância do estudo ao demonstrar a interdependência entre a comunicação eficaz e a satisfação dos trabalhadores, ao mesmo tempo que sinaliza áreas onde as empresas podem avançar para garantir que a comunicação se mantenha um pilar robusto no desenvolvimento organizacional.

5 CONTRIBUIÇÕES DO PESQUISADOR

Este estudo oferece contribuições práticas para o aprimoramento da comunicação interna nas organizações, com foco na motivação dos funcionários e na efetividade das interações entre os diversos níveis hierárquicos.

Primeiramente, identifica-se que muitas empresas enfrentam problemas recorrentes na clareza e consistência da comunicação interna. As informações, muitas vezes, não são transmitidas de maneira uniforme e eficaz. Sugere-se a padronização dos canais de comunicação, de modo que todas as áreas da empresa utilizem os mesmos métodos e ferramentas para compartilhar informações, independentemente do setor ou nível hierárquico.

Outro ponto essencial é a falta de preparo específico dos líderes para se comunicarem de forma clara e objetiva. Propõe-se a criação de programas contínuos de capacitação em comunicação organizacional, onde os gestores podem aprimorar técnicas de clareza, escuta ativa e *feedback* construtivo. Esses treinamentos devem ser realizados de maneira periódica, ajustando-se às necessidades que surgirem ao longo do tempo.

Além disso, recomenda-se a implementação de reuniões periódicas com pautas bem definidas para alinhar a equipe e evitar mal-entendidos. Sugerem-se reuniões estruturadas, com objetivos claros, nas quais os gestores forneçam atualizações e, ao mesmo tempo, estejam abertos para receber *feedback* dos trabalhadores. Essas reuniões devem seguir um formato padronizado, incentivando a participação ativa de todos os envolvidos.

A dispersão de informações também é apontada como um desafio. Para resolver essa questão, recomenda-se a centralização de documentos e diretrizes importantes em uma plataforma de fácil acesso para todos os funcionários. Isso garante que os trabalhadores tenham acesso rápido e direto às informações necessárias, evitando falhas de comunicação e a perda de tempo com a busca por dados dispersos.

Por fim, o fortalecimento dos mecanismos de *feedback* é uma das contribuições mais relevantes deste estudo. É fundamental que as empresas implementem canais formais, onde os trabalhadores possam expressar sugestões, apontar problemas e compartilhar ideias diretamente com a liderança. Esse processo precisa ser contínuo e transparente, com respostas ágeis por parte dos

gestores, promovendo uma relação de confiança e eficiência entre todos os níveis da organização.

Figura 30 – Nuvem de palavras sobre comunicação



Fonte: Desenvolvida pelo Autor (2024)

A Figura 30 reforça visualmente os principais temas abordados ao longo deste estudo, destacando termos centrais como "comunicação interna", "motivação", "engajamento" e "liderança". Esses elementos evidenciam a importância de uma comunicação eficaz para o sucesso organizacional e a motivação dos funcionários. Além disso, o destaque para a clareza e as ferramentas utilizadas na comunicação revela que esses são aspectos essenciais para garantir que as mensagens cheguem de forma precisa e contribuam para um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

A nuvem de palavras sintetiza os tópicos discutidos e visualiza de maneira prática a relevância de cada um deles para o contexto da comunicação interna. Essa representação permite uma compreensão rápida dos desafios e soluções propostas, além de destacar a necessidade de estratégias específicas para aprimorar a comunicação no ambiente corporativo, com impacto direto no engajamento e na motivação dos trabalhadores.

6 LIMITAÇÕES DE ESTUDO

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas ao interpretar os resultados. A pesquisa concentrou-se exclusivamente em organizações situadas na região Sul do Brasil, o que pode limitar a aplicabilidade dos resultados em outras regiões do país, onde as dinâmicas culturais e organizacionais podem variar.

Entre as limitações deste estudo, a condução da pesquisa com um grupo restrito de funcionários pode não refletir a diversidade de realidades existentes em diferentes organizações da região. Outro ponto a ser considerado é a subjetividade nas respostas. A percepção dos funcionários sobre a efetividade da comunicação interna e sua relação com a motivação é altamente individual, o que pode introduzir vieses na análise dos dados.

Além disso, destaca-se a utilização de uma amostragem não-probabilística por conveniência. Esse método, por depender da seleção de participantes que estão mais facilmente disponíveis, pode resultar em um viés de seleção, reduzindo a variabilidade e a representatividade da amostra. Essa limitação implica que os resultados obtidos podem não refletir com precisão as características da população mais ampla, restringindo a aplicabilidade dos achados a contextos similares àqueles dos participantes selecionados.

A resistência dos respondentes também se apresenta como uma limitação significativa. Alguns funcionários podem não se sentir confortáveis para responder com total sinceridade por medo de represálias ou pela falta de garantia de anonimato completo, o que pode comprometer a veracidade das respostas coletadas. Além disso, a comunicação organizacional é um fenômeno complexo e multifacetado. Isolá-la como o único fator que influencia a motivação dos funcionários pode ser desafiador, uma vez que outros elementos, como o ambiente de trabalho, a liderança e as políticas da empresa, também desempenham papéis importantes na motivação.

Mudanças organizacionais ocorridas durante o período de pesquisa também podem ter impactado os resultados. Alterações significativas na estrutura ou nas práticas de comunicação da empresa durante o estudo podem refletir uma situação momentânea, em vez de fornecer uma visão consistente ao longo do tempo. Por fim, as limitações metodológicas devem ser mencionadas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a coleta de dados da pesquisa quantitativa, foi possível atingir os resultados relacionados aos objetivos propostos para este estudo. Os dados obtidos permitiram identificar a importância que a comunicação interna tem sobre a motivação dos trabalhadores dentro da organização analisada.

Este trabalho demonstrou como uma comunicação interna eficaz pode influenciar diretamente na motivação dos trabalhadores, evidenciando que, quando os trabalhadores se sentem devidamente informados, seu desempenho melhora significativamente. Os resultados mostram que a comunicação clara e eficiente entre setores e hierarquias contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo, no qual os trabalhadores executam suas funções com mais satisfação e empenho.

O objetivo geral deste estudo era analisar como a percepção dos trabalhadores sobre a comunicação interna em uma organização no sul do Brasil poderia influenciar sua motivação. A Figura 12 mostra que os trabalhadores acreditam que a comunicação interna eficiente é um fator crucial para a sua motivação. Além disso, os resultados indicam que as maiorias dos respondentes destacaram que se sentem mais engajados quando há uma comunicação aberta e transparente.

Os resultados da pesquisa também abordaram os objetivos específicos. Em relação ao primeiro objetivo, que consistia em realizar um levantamento bibliográfico sobre a comunicação organizacional interna e sua importância para a motivação dos trabalhadores, este foi plenamente contemplado na fundamentação teórica. Diversos autores foram citados, evidenciando a relevância da comunicação interna no contexto corporativo e sua influência direta no engajamento, produtividade e bem-estar dos funcionários. Esse levantamento forneceu uma base teórica sólida para a análise dos dados da pesquisa.

Quanto ao segundo objetivo, que buscou identificar se os funcionários consideram a comunicação interna um fator relevante para sua motivação. Portanto, esse objetivo foi alcançado. Observa-se na Figura 22 que a maioria dos respondentes concorda que uma comunicação interna clara aumenta sua motivação. Esses resultados indicam que, para a maioria dos funcionários, a comunicação eficaz é percebida como essencial para seu engajamento e desempenho no trabalho.

No que tange ao terceiro objetivo, sobre explorar a percepção dos trabalhadores sobre a efetividade da comunicação interna, este foi atingido. Através da Figura 13, observa-se que uma parte significativa dos trabalhadores considera a comunicação interna clara e fácil de entender, enquanto outros mantêm uma posição neutra, sugerindo a necessidade de melhorias nesse aspecto.

Sobre o quarto objetivo, se avaliou o impacto das falhas na comunicação interna na desmotivação dos trabalhadores. Este foi respondido, através da Figura 20. Uma parcela considerável dos respondentes concorda totalmente que falhas na comunicação resultam em desmotivação, reforçando o impacto negativo de uma comunicação ineficaz no ambiente de trabalho.

Por fim, o quinto objetivo, que aborda o papel da liderança na facilitação da comunicação interna, foi atingido conforme as Figuras 27, 28 e 29, cujos resultados indicam que a maioria dos funcionários concorda que os líderes promovem a troca de opiniões e informações, além de manter uma comunicação clara e aberta. Essas percepções sugerem que a liderança desempenha um papel significativo na facilitação da comunicação, o que pode influenciar positivamente a motivação dos funcionários.

Com base nos resultados apresentados, conclui-se que todos os objetivos da pesquisa foram plenamente atingidos. A comunicação interna eficaz demonstrou ser um elemento essencial para a motivação dos trabalhadores, contribuindo diretamente para um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso. Este estudo reforça a importância de investir continuamente em práticas de comunicação interna, não apenas como um mecanismo de disseminação de informações, mas também como uma estratégia crucial para promover a motivação e o bem-estar dos funcionários no ambiente corporativo.

Diante dos resultados obtidos, que revelam uma discrepância entre a percepção dos trabalhadores sobre a comunicação como fator motivacional e sua efetiva aplicação na prática, sugere-se que estudos futuros explorem as causas dessa divergência. Investigações adicionais podem focar em identificar as barreiras que impedem a comunicação de se transformar em um verdadeiro fator motivacional no ambiente de trabalho. Além disso, pesquisas podem avaliar estratégias específicas para fortalecer a comunicação interna, buscando verificar se intervenções direcionadas conseguem efetivamente alinhar a percepção dos trabalhadores com a prática cotidiana.

No âmbito pessoal, esta pesquisa permitiu ao autor adquirir um conhecimento mais profundo sobre as percepções dos funcionários em relação à comunicação interna, um tema que antes parecia restrito a questões operacionais. Após a realização deste trabalho, ficou claro que a comunicação interna vai além de um simples processo, sendo um elemento crucial para a motivação e o engajamento no ambiente de trabalho. Essa compreensão ampliou sua visão sobre a importância da comunicação nas empresas, agregando valor tanto à sua vida profissional quanto ao seu crescimento pessoal.

No campo acadêmico, esta pesquisa contribuiu para o aprimoramento das habilidades de leitura, escrita e análise crítica do autor, além de possibilitar a submissão de um artigo baseado no tema deste TCC. O documento, intitulado "Comunicação interna como fator motivacional: percepção dos funcionários em empresas privadas na Região Sul do Brasil", foi aceito para apresentação na XXIV Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão, promovida pelo PPGA (Programa de Pós-Graduação em Administração) da Universidade de Caxias do Sul (UCS). Destacou-se na avaliação a clareza dos objetivos, a robustez da metodologia e a excelente conceituação teórica que embasou as conclusões, reforçando a qualidade do trabalho. Esse reconhecimento acadêmico validou a relevância do tema e ampliou a visão do autor sobre o impacto da comunicação interna nas organizações.

Por fim, o conhecimento adquirido durante a elaboração desta monografia será de extrema importância para a carreira profissional do autor. Ele se sente apto, como administrador, a realizar a gestão da comunicação interna de forma estratégica e eficaz, estando preparado para tomar decisões que promovam uma comunicação clara, objetiva e alinhada às metas organizacionais. Dessa forma, é capaz de implementar soluções que não apenas motivem os funcionários, mas também reforcem a coesão e o engajamento dentro da empresa, contribuindo para um ambiente de trabalho mais produtivo e alinhado com os objetivos institucionais.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Fernanda Rocha de *et al.* **Comunicação interna**. Porto Alegre: Sagah, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500464/cfi/0!/4/2@100:0.0>. Acesso em: 20 abril. 2024.
- AKAMINE, Carlos Takeo. YAMAMOTO, Roberto Katsuhiko. **Estudo dirigido de estatística descritiva**. 3. ed. São Paulo: Erica, 2013.
- ARRUDA, Ângela Maria Furtado; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. A importância da liderança nas organizações. **Revista razão contábil & finanças**, 2010. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/54655804/4-19-1-PB.pdf>. Acesso em 28 mar. 2024
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, v. 6, n. 10-11, p. 115-120, 2009.
- BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. *In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. Disponível em: Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/download/139041/134389>. Acesso em: 27 abr. 2024
- BALDISSERA, Rudimar; SÓLIO, Marlene Branca. O complexus comunicação–cultura–administração. **revista latinoamericana de ciencias de la comunicación**, 2011. Disponível em: <https://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/article/view/293>. Acesso em: 27 abr. 2024
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2020.
- BEHNKE, Mônica Terezinha *et al.* **Gestão de pessoas**: artigos reunidos. Curitiba: InterSaberes, 2014.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **GV-Executivo**, São Paulo, v.1, n.2, p. 63-67, nov.2002-jan.2003
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/download/139037/134385/270111>. Acesso em: 2 abr. 2024.
- CAMPOS, Kézia Ferreira. A comunicação interna e seu impacto no clima organizacional: uma análise em uma ies confessional. **Revista formadores**, 2018. Disponível em: <https://adventista.emnuvens.com.br/formadores/article/view/1006>. Acesso em 15 abr. 2024.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de administração pública**, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/Wzm35MwM3s5ntxL3GqPnrsF/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 3 abr. 2024.

CECATTO, Denise CR; WEBER, Tiziana BB; DAMIÃO, Eduardo. **Estratégia organizacional e comunicação interna**. 2016. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/sul2016/resumos/R50-1019-1.pdf>. Acesso em: 15 maio 2024.

CERVI, Cleber; BLUMKE, Adriane Cervi; BLUMKE, Sergio Valter. Diminuição de barreiras organizacionais: a comunicação interna como estratégia de gestão hospitalar. **Revista de gestão em sistemas de saúde**, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/revistargss/article/view/14332/8320> . Acesso em: 7 mar. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHINEM, Rivaldo. **Introdução à comunicação empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2010.

CORRÊA, Luiz Nilton. **Metodologia científica**: para trabalhos acadêmicos e artigos científicos. Florianópolis: Ebook Kindle, 2008.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. João José Azevedo Curvello, 2002. Disponível em: <http://www.acaocomunicativa.pro.br/Livro/LivroComIntCultOrg2012-EBook.pdf>. Acesso em: 8 mar. 2024.

DAL BO, Micheli. **Comunicação e comportamento organizacional no contexto de aquisição da empresa**. 2015. 121f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, RS, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/1376>. Acesso em: 17 jun. 2024.

DIAS, Margarida Braga da Mota Rodrigues Dias. **Vender um sonho**: o processo de compra e venda de um evento corporativo vocacionado para a ativação do capital humano. Estoril: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. 2016. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18261/1/2016.04.032_.pdf. Acesso em: 15 jun. 2024

DOVER, C. J. The three eras of management communication. **Journal of communication**, 1959. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1460-2466.1959.tb00314.x>. Acesso em 3 abr. 2024.

FARIA, Maria João da Rocha Santos. " **Ir ao agrupamento**": a comunicação num **agrupamento horizontal de escolas**. 2010. Tese de Doutorado. Disponível em: <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/2711>. Acesso em: 15 maio 2024.

FARIAS, Luiz. O campo acadêmico do ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil. In: KUNSCH, Margarida. **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. V.1 São Paulo: Saraiva, 2009. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502109247/pages/recent>. Acesso em: 3 abr. 2024.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

FIGUEIRADO FILHO, Dalson Britto. **Métodos quantitativos em ciência política**. Curitiba: Intersaberes, 2019.

FRANÇA, Jennifer Ramos Novais; LISBOA, Tainá da Mota; ERCOLIN, Eliza Helena. **A comunicação empresarial e sua influência no clima organizacional**. Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico. 2017. Disponível em: <https://docplayer.com.br/72359487-A-comunicacao-empresarial-e-sua-influencia-no-clima-organizacional.html>. Acesso em: 12 mar. 2024.

GALINDO, Daniel. **Comunicação institucional e mercadológica: expansões conceituais e imbricações temáticas**. São Bernardo do Campo: Metodista. 2012.

GARCIA, Maria Tereza [org.]. **Marketing & comunicação para pequenas empresas; o marketing e a comunicação organizacional sem complicações, para nos empresários e aprendizes permanentes**. São Paulo: Novatec, 2006.

GASNIER, Daniel Georges. **Comunicação empresarial: guia prático**. São Paulo: IMAM, 2008.

GENELOT, D. **Manager dans la complexité: réflexions à l'usage des dirigeants**. 3. ed. Paris: Insep Consulting, 2001. Disponível em: <https://excerpts.numilog.com/books/9782212565553-extrait.pdf>. Acesso em 3 abr. 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2024. 230 p. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/pages/recent>. Acesso em: 31 de maio de 2024.

GIRÃO, Inácia Maria da Silva. **Papel da comunicação interna no clima organizacional e na satisfação dos clientes internos: o caso cagece**. 2014. Disponível em: <http://docplayer.com.br/19009915-Papel-da-comunicacao-interna-no-clima-organizacional-e-na-satisfacao-dos-clientes-internos-o-caso-cagece.html>. Acesso em: 08 Abr. 2018.

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. **Managing public relations**, 1984. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/James-Grunig/publication/322802009_Managing_Public_Relations/links/5a70b327a6fdcc33daa9dfad/Managing-Public-Relations.pdf. Acesso em 2 maio 2024.

HERNANDES, Isabela Mangabeira da Costa. **Comunicação e organizações: conceitos, evolução e cenário das organizações, da comunicação social e do mercado de trabalho**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, 2020. Disponível em: https://www.nucleodoconhecimento.com.br/comunicacao/comunicacao-e-organizacoes#google_vignette. Acesso em: 3 abr. 2024.

HUANG, Jimmy; BAPTISTA, João; GALLIERS, Robert D. **Reconceptualizing rhetorical practices in organizations: the impact of social media on internal communications**. Information & Management, 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720612000766>. Acesso em: 3 maio 2024.

KEYTON, Joann. **Communication and organizational culture**. London: Sage, 2005. Disponível em: chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://www.freepassed.com/wp-content/uploads/2021/11/Communication-and-Organizational-Culture_-A-Key-t.pdf. Acesso em: 12 jun. 2024

KUNSCH, Margarida Krohling. **Planejamento das relações públicas na comunicação integrada**. 2a ed. São Paulo: Summus, 2003. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5206845/mod_resource/content/1/Kunsch_Cap%C3%ADtulo%205.pdf. Acesso em 01 abr. 2024

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. Faces da cultura e da comunicação organizacional, v. 2, p. 169-192, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. 3. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica. In: FÉLIX, Joana d'Arc Bicalho (org). **Comunicação estratégica integrada: a visão de renomados autores de 5 países**. Brasília: Editora Rede Integrada. p. 87, 2020. Disponível em: [https://www.academia.edu/download/64610708/comunicacinestratgica2%20\(1\).pdf#page=87](https://www.academia.edu/download/64610708/comunicacinestratgica2%20(1).pdf#page=87). Acesso em: 25 abr. 2024.

LAKATOS, Eva Maria.; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2022. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770670/pages/recent>. Acesso em 30 maio 2024.

LEITÃO, Sérgio Marcos Silva. **A Comunicação na empresa e sua influência nos projetos**, 2014. Disponível em:
https://pmiba.org.br/uploads/tinymce/files/artigo_serjio.pdf. Acesso em: 28 abr. 2024

LIBERATO, Fabíola de Paula. **Relações eficazes: a importância da comunicação eficaz nas organizações**. 2010. Disponível em:
<https://repositorio.unesp.br/items/80704258-3faf-42bf-8587-3a70eb6644f9>. Acesso em: 01 abr. 2024

LIRA, Bruno Carneiro. **O passo a passo do trabalho científico**. Petrópolis: Vozes, 2019.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina da Silva. **Metodologia científica**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595029576/pageid/75>. Acesso em: 10 mar. 2024

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 3. ed. rev. e ampl. Barueri - SP: Manole, 2014.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 2. ed. (Revisada e Ampliada). Barueri, São Paulo: Manole, 2009.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MCSHANE, Stevven. L.; GLINOW, Mary Ann Von. **Comportamento organizacional: conhecimento emergente, realidade global**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MORAIS, André Moreira. **A influência da comunicação interna na motivação dos colaboradores**. 2021. Tese de Doutorado. Disponível em:
<https://repositorio.umaia.pt/handle/10400.24/1918>. Acesso em: 29 abr. 2024.

NICOLETTI, Jonathas. **Influência da comunicação no processo de gestão organizacional em empresas da Serra Gaúcha**, 2023. Trabalho de conclusão de curso. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/12347>. Acesso em: 19 maio 2023.

NORO, Claudiana Aparecida Silva; CRUZ, Cassiana Maris Lima; KLEBER, Andressa Excarliti. **Comunicação organizacional em instituições de ensino superior: uma análise dos benefícios e desafios na revisão sistemática da literatura**. GeSec: Revista de Gestao e Secretariado. 2024. Disponível em:
<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3234/2052>. Acesso em: 7 mar. 2024.

OLIVEIRA, Adilson Vagner *et al.* Comunicação organizacional como estratégia de gestão. **Revista científica da ajes**, v. 7, n. 14, 2018. Disponível em: <http://www.revista.ajes.edu.br/index.php/RCA/article/view/143>. Acesso em: 2 maio 2024.

OLIVEIRA, Ana Rita Barroso de. **O papel estratégico da comunicação interna no reforço da cultura das organizações**: estudo de caso YKK Portugal. 2022. Tese de Doutorado. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/37114>. Acesso em: 2 maio 2024.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine Fonseca Caetano de; FONSECA, Carine. Comunicação organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem. **Estudos de jornalismo e relações públicas**, v. 1, p. 17-27, 2005.

OLIVEIRA, Tatiane Rodrigues Carvalho; RUÃO, Teresa. **A (re) organização da comunicação interna a partir de processos participativos**. 2022. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/79171>. Acesso em: 2 maio 2024.

PAIVA, Dênis Mateus *et al.* **A comunicação como fator decisivo para o sucesso organizacional**. *Journal of Open Research*, 2020. Disponível em: <https://stellata.com.br/journals/jor/article/view/3>. Acesso em: 17 maio 2024.

PEREIRA, Manuel Sousa; FERREIRA, Teresa Santos. **A relevância da gestão da comunicação e liderança na eficiência das empresas turísticas**. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 2019. Disponível em: <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/ijmcm/article/download/419/219>. Acesso em: 11 jun. 2024

PEREIRA, Matias José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. - [3. Rempr.]. – São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597008821/pages/recent>. Acesso em: 30 maio 2024.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. Campinas: Alínea, 2010.

PINHEIRO, Pâmela Cunha; REIS, Patrícia Cerqueira. **O papel da comunicação interna em tempos de pandemia**: como as companhias estão se organizando durante a crise. *Brazilian Journal of Development*, 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/23162>. Acesso em: 30 abr. 2024

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª Edição. Editora Feevale, 2013. Disponível em: <https://www.feevale.br/institucional/editora-feevale/metodologia-do-trabalho-cientifico---2-edicao>. Acesso em: 10 mar. 2024.

REZIN, Grasiela. **A importância da comunicação empresarial interna para o sucesso de um empreendimento**: estudo de caso aplicado em uma empresa de factoring. 2010. Disponível em: <http://200.18.15.28/bitstream/1/306/1/Graziela%20Rezin.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2024.

RIBEIRO, João. **Comportamento organizacional**. São Paulo: ANJE, 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. P.; Coulter, Mary; Decenzo, David. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Editora Pearson, 2017.

ROHOD, Marilda. **A importância de uma boa comunicação interna para a efetividade de processos e procedimentos organizacionais**. 2021. <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6585>. Disponível em: 20 maio 2024.

RUCK, Kevin; YAXLEY, Heather. Acompanhando a ascensão e ascensão da comunicação interna a partir da década de 1980. *In: The proceedings of the International History of Public Relations Conference*. 2013.

SEMREN, Ana. The relationship between organizational communication and motivation of employees. **Master of business administration in general MBA**. Vienna, 2017.

SILVA, Amanda Araújo *et al.* Liderança como fator de interferência na comunicação. **Revista científica da faculdade Quirinópolis**, v. 3, n. 11, p. 57-94, 2021. SILVA NETO, Belmiro Ribeiro *et al.* **Comunicação corporativa e reputação**: construção e defesa da imagem favorável. São Paulo: Saraiva, v. 200, 2010.

SILVA, Joana Filipa Gomes de Carvalho. **A comunicação interna e a imagem organizacional: estudo de caso na FNAC Braga**. 2009. Tese de Doutorado. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/9749>. Acesso em: 20 abr 2024.

SILVA, Joelma Soares *et al.* **A relação entre comunicação organizacional Interna e motivação: um estudo de caso em Uma instituição de ensino superior**. *Revista Expectativa*, v. 11, n. 1, p. 123-144, 2012.

SOUZA, Aline Santos *et al.* **Comunicação Interna e (des) motivação no serviço público: uma análise da comunicação interna do câmpus Lages do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC)**. 2020. Disponível em: <https://repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/1407>. Acesso em: 27 set. 2024.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: [Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=4666974](https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=4666974). Acesso em: 16 jun. 2024.

VIDEIRA, Denise Pragana. **Comunicação e vínculos organizacionais: estudo sobre a influência dos processos de comunicação interna no comprometimento de trabalhadores em organizações no Brasil**. 2022. 261 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). São Paulo, SP. 2022

VIEIRA, Débora Monteiro Barreto Camargo. **As estratégias de comunicação organizacional aplicadas às empresas brasileiras sob a ótica da conformidade com a lei geral de proteção de dados**. 2023. Disponível em: <http://www.repositorio.fdv.br:8080/handle/fdv/1610>. Acesso em: 15 maio 2024.

VIEIRA, Diogo Miguel de Freitas. **A comunicação interna como promotora de uma cultura organizacional e participativa**. 2021. Tese de Doutorado. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/74295>. Acesso em: 27 set. 2024.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2020. Disponível em: https://bibliotecadigital.tse.jus.br/xmlui/bitstream/handle/bdtse/9612/2020_wagner_comportamento_organizacional.pdf. Acesso em: 15 maio 2024.

WELCH, Mary; JACKSON, Paul R. **Rethinking internal communication: a stakeholder approach**. Corporate communications: An international journal, v. 12, n. 2, p. 177-198, 2007. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13563280710744847/full/>. Acesso em: 01 maio 2024.

WELCH, Mary. Dimensões da comunicação interna e implicações para engajamento dos funcionários. *In*: Ruck (Ed.), **Explorando a comunicação interna: rumo a uma voz informada dos funcionários** (pp. 45–59). Routledge. 2020.

WRIGHT, Donald K. **The role of corporate public relations executives in the future of employee communications**. Public relations review, 1995. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0363811195900209>. Acesso em 30 abr. 2024.

YAXLEY, H., Ruck, K., & Pilkington, A. The evolution of practice and change role of practitioner. *In* K. Ruck (Ed.). **Exploring internal communication: Towards informed employee voice**, 2020.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

APENDICE – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS

Meu nome é Lucas de Oliveira Eckhardt e sou aluno do curso de Administração na Universidade de Caxias do Sul (UCS), Campus Universitário Vale do Caí. Este questionário é parte essencial do meu Trabalho de Conclusão de Curso e tem como objetivo analisar a eficácia da comunicação interna e sua relação com a motivação nas organizações do Sul do Brasil. Como os dados serão usados exclusivamente para fins acadêmicos, não é necessário identificar seu nome. Agradeço imensamente pela sua participação!

Perfil sócio demoFigura									
1. Idade: () 18 a 25 anos () 26 a 35 anos () 36 a 45 anos () 46 a 55 anos () Mais de 56 anos									
2. Gênero () Masculino () Feminino () Outros									
3. Nível de instrução () Ensino Fundamental incompleto () Ensino Fundamental completo () Ensino médio incompleto () Ensino médio completo () Ensino superior incompleto () Ensino superior completo									
4. A empresa que você trabalha é de qual segmento? () Indústria () Comércio () Serviço									
5. A empresa que você trabalha é de qual estado? () Rio Grande do Sul () Santa Catarina () Paraná									
6. Números de funcionários () 1 a 20 () 21 a 50 () 51 a 200 () 201 a 500 () 501 a 1000 () mais de 1000									
7. Há quanto tempo você trabalha na empresa: () Até um ano () De 1 a 3 anos () De 4 a 10 anos () De 11 a 15 anos () Mais de 16 anos									
8. Qual a sua função na empresa? () Gestão (Diretor ou Gerente () Tático (Coordenador, supervisor, líder, analista () Operacional (Assistente, Operador ou Auxiliar () Outro									
1	2	3	4	5					
Discordo Totalmente	Discordo	Parte discordo, parte concordo	Concordo	Concordo Totalmente					
Assinale a alternativa que melhor define sua concordância com as afirmações abaixo.					1	2	3	4	5
Q1	A comunicação interna é importante para que eu me sinta motivado no trabalho.								
Q2	A comunicação interna da empresa onde trabalho é clara e fácil de entender.								
Q3	A empresa onde trabalho se preocupa em compartilhar informações de forma eficiente.								
Q4	A empresa onde trabalho valoriza e incentiva a comunicação entre os funcionários.								
Q5	A empresa onde trabalho usa diferentes meios de comunicação para me manter informado.								
Q6	A comunicação com meus superiores é clara e sem dificuldades.								
Q7	A comunicação interna contribui para o meu crescimento pessoal.								
Q8	Quando a comunicação interna dificulta a integração dos funcionários.								
Q9	Sinto-me desmotivado quando ocorrem falhas na comunicação interna.								

Q10	Sinto-me motivado a fazer meu trabalho quando a empresa se comunica bem com os funcionários.					
Q11	Uma comunicação interna clara aumenta minha motivação.					
Q12	Percebo melhorias no ambiente de trabalho quando a comunicação é transparente.					
Q13	A empresa onde trabalho monitora a comunicação para garantir que ela funcione bem e prevenir problemas.					
Q14	A empresa onde trabalho se comunica bem com os funcionários.					
Q15	A comunicação interna me motiva a continuar exercendo o meu trabalho.					
Q16	Os líderes promovem a troca de opiniões e informações.					
Q17	Os líderes da empresa promovem uma comunicação clara e aberta.					
Q18	A liderança se empenha em me manter bem informado.					