

A comunicação como ferramenta estratégica de gestão: uma revisão bibliográfica

Luciano Henrique da Silva¹, Jessica Dainni Ferreira dos Santos¹, Andreza Ariane Praxedes Lira de Souza¹,
Bruno Melo Moura^{2*}, Jadson Freire da Silva³, Nathália Costa Carvalho⁴

¹Graduação em Administração, Centro Universitário Brasileiro, Brasil

²Doutor em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Brasil. (*Autor correspondente: brunomtop@gmail.com)

³Doutor em Desenvolvimento e Meio Ambiente, Universidade Federal de Pernambuco, Brasil.

⁴Mestra em Tecnologia Ambiental pelo Instituto de Tecnologia de Pernambuco, Brasil.

Histórico do Artigo: Submetido em: 04/06/2024 – Revisado em: 22/11/2024 – Aceito em: 29/11/2024

RESUMO

A comunicação empresarial eficaz é aquela que transmite a mensagem da empresa de forma direta e compreensível, evitando ambiguidades e ruídos na comunicação representando um pilar essencial na trajetória do sucesso tanto para indivíduos quanto para as organizações, desempenhando um papel central nesse processo. Diante desse contexto, o propósito fundamental desta pesquisa reside em analisar o papel que a comunicação desempenha no sucesso das empresas, buscando examinar as diversas facetas da comunicação dentro das organizações, identificar os principais desafios enfrentados e destacar as estratégias e práticas que promovem uma comunicação eficaz. Logo, este artigo foi elaborado com base em princípios de revisão bibliográfica, que permitiu observar que a comunicação é fundamental para melhorias dos processos resultados eficientes por meio da comunicação organizacional e interna promovendo um ambiente estruturado fortalecendo os laços entre os envolvidos. Assim, a comunicação interna permite aos colaboradores se conectar, trocar informações e colaborar de maneira eficaz, promovendo um ambiente de trabalho mais cooperativo, produtivo e contribuindo para o engajamento dos funcionários.

Palavras-Chaves: Comunicação. Estratégia. Gestão, Recurso humano.

Communication as a strategic management tool: a literature review

ABSTRACT

Effective business communication is that which conveys the company's message in a direct and understandable manner, avoiding ambiguities and noise in communication, representing an essential pillar in the path to success for both individuals and organizations, playing a central role in this process. Given this context, the fundamental purpose of this research lies in analyzing the role that communication plays in the success of companies, seeking to examine the various facets of communication within organizations, identify the main challenges faced and highlight the strategies and practices that promote effective communication. Therefore, this article was prepared based on principles of bibliographic review, which allowed us to observe that communication is fundamental for improving processes and achieving efficient results through organizational and internal communication, promoting a structured environment and strengthening ties between those involved. Thus, internal communication allows employees to connect, exchange information and collaborate effectively, promoting a more cooperative and productive work environment and contributing to employee engagement.

Keywords: Communication. Strategy. Management, Human resources.

1. Introdução

A comunicação representa um pilar essencial na trajetória do sucesso tanto para indivíduos quanto para organizações, com a comunicação empresarial desempenhando um papel central nesse processo. Esta modalidade de comunicação envolve a transmissão de informações, conceitos e mensagens que fluem entre a empresa e uma extensa gama de partes interessadas, que incluem seus colaboradores, clientes, parceiros, clientes potenciais e outros atores relevantes (Montes, 2022).

A comunicação empresarial, notavelmente, oferece uma série de benefícios cruciais, com destaque para a promoção de um ambiente organizacional saudável e produtivo, resultando em um aumento notável da motivação, criatividade e proatividade da equipe interna (Pereira, 2023). Isso ocorre quando os líderes da empresa adotam uma abordagem de comunicação descrita pela clareza, honestidade, veracidade e transparência. Nesse contexto, os colaboradores percebem que são valorizados e passam a se engajar de maneira mais intensa em suas atividades (Calonego, 2020).

A comunicação aberta, por sua vez, serve como um veículo eficaz para o compartilhamento de informações essenciais, garantindo que todos os membros da equipe estejam completamente alinhados e trabalhando em sintonia na busca dos mesmos objetivos. Além disso, a eficácia da comunicação interna em uma empresa desempenha um papel vital na construção de uma cultura organizacional sólida (Uchoa, 2021).

Através dessa comunicação, os valores, a missão e a visão da empresa podem ser transmitidos de maneira coerente e amplamente especializada, fortalecendo a identidade corporativa e fomentando um profundo senso de pertencimento entre os colaboradores. Esse processo conduz a um ambiente onde os funcionários se sentem mais estimulados, engajados e, conseqüentemente, mais produtivos em seus esforços (Pereira, 2023).

No cenário, a comunicação empresarial externa assume um papel de extrema relevância na moldagem da concessão, substituição, autoridade e imagem de uma empresa. Uma comunicação que seja tão clara quanto coerente transmite confiança aos clientes, fornecedores e parceiros, consolidando relações sólidas e rigorosas. Empresas que dominam as práticas de comunicação empresarial proporcionam uma vantagem competitiva notável (Santos, 2022).

Uma comunicação empresarial eficaz é aquela que transmite a mensagem da empresa de forma direta e compreensível, evitando ambiguidades e ruídos na comunicação. Quando os clientes podem entender facilmente o que uma empresa oferece e como isso pode atender às suas necessidades, eles tendem a confiar mais na empresa e a considerá-la como uma opção confiável (Montes, 2022).

Além disso, a coerência na comunicação empresarial é essencial para manter a integridade da marca e a reputação da empresa. Quando uma empresa mantém uma mensagem consistente em todas as interações com seus públicos externos, isso constrói uma imagem de credibilidade e confiabilidade ao longo do tempo. Os clientes e parceiros sabem o que esperar da empresa e têm confiança de que ela cumprirá suas promessas (Montes, 2022).

Empresas que investem tempo e recursos em dominar as práticas de comunicação empresarial geralmente têm uma vantagem competitiva notável. Elas podem se destacar em mercados concorridos, atraindo clientes leais e parcerias estratégicas valiosas. Além disso, uma comunicação eficaz pode ajudar uma empresa a se adaptar às mudanças no ambiente de negócios, transmitindo mensagens claras sobre novos produtos, serviços ou estratégias (Pereira, 2023).

Ademais, através da comunicação de marketing, as organizações têm a capacidade de atingir seu público-alvo, construir uma imagem positiva da marca e influenciar as percepções dos consumidores, resultando em diversos tipos de lucros. Através de campanhas de marketing bem elaboradas e mensagens publicitárias persuasivas, a comunicação empresarial influencia diretamente a decisão de compra dos consumidores, podendo gerar vendas e aumentar os lucros (Filgueiras, 2022).

A comunicação administrativa, busca-se organizar os fluxos de informações em todos os níveis da organização, sejam eles formais ou informais. Essa organização é fundamental para garantir o funcionamento eficiente do sistema organizacional como um todo. Ela assegura que as informações relevantes cheguem aos destinatários certos no momento adequado, facilitando a tomada de decisões, a coordenação de atividades e a realização de tarefas (Silva, 2023).

Dentro da comunicação empresarial, destacam-se três vertentes distintas: a comunicação interna, que visa facilitar a interação e a troca de informações entre os membros de uma empresa, promovendo uma atmosfera colaborativa. A comunicação institucional, no qual é voltada para a construção de uma imagem positiva e uma reputação favorável da organização perante o público em geral e por fim, a comunicação mercadológica concentra-se na promoção dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, visando atender às demandas do mercado (Fernandes, 2017).

O objetivo deste artigo é analisar o papel que a comunicação desempenha no sucesso das empresas, buscando examinar as diversas facetas da comunicação dentro das organizações, identificar os principais desafios enfrentados e destacar as estratégias e práticas que promovam uma comunicação eficaz.

2. Referencial teórico

3.1 Contexto histórico da comunicação

É possível perceber que o desenvolvimento e a melhoria da comunicação dentro das organizações têm raízes históricas profundas, ligadas à evolução da sociedade ao longo das últimas décadas. Nos períodos em que as atividades produtivas eram predominantemente agrícolas e pecuárias, o sistema de comunicação era rudimentar e limitado. Entretanto, no final do século XVII e início do XVIII, na Europa, observou-se um aprimoramento significativo nos modelos de comunicação (Melo, 2020).

A Revolução Industrial, que se desenrolou no século XVIII na Grã-Bretanha e se espalhou pelo mundo nas décadas seguintes, marcou uma profunda transformação na forma como a produção e a economia eram organizadas, na qual, a comunicação desempenhou um papel fundamental, tanto em seu desencadeamento quanto em sua disseminação global. A troca dessas informações permitiu o desenvolvimento e aprimoramento de novas tecnologias (Junior, 2021).

Além disso, a melhoria nas redes de transporte e comunicação, como ferrovias e telégrafos, foram vitais para a distribuição eficiente de produtos manufaturados. A Revolução Industrial também contribuiu para o surgimento de uma imprensa mais acessível, o que aumentou a disseminação de conhecimento e ideias, o crescimento da consciência social e política. Em suma, a Revolução Industrial não teria sido possível sem a comunicação eficaz, na qual, facilitou o desenvolvimento tecnológico e a expansão econômica marcando esse período histórico (Krohling, 2018).

Pontualmente, a economia global experimentou um notável crescimento, ocorrendo de forma significativa na Europa, Estados Unidos e Japão entre os séculos XVIII e XIX. Esse período foi caracterizado pela intensificação dos esforços das organizações na utilização de mecanismos de comunicação, direcionando-se para a pesquisa do ambiente externo e desenvolvendo modelos avançados de comunicação (Peixoto, 2022).

Com o surgimento da comunicação organizacional, os Estados Unidos no início da década do século XIX, emergiu o conceito de que era necessário informar o público externo. Mais tarde, durante a Segunda Guerra Mundial, essa ideia evoluiu para a compreensão de que o público não apenas deveria ser informado, mas desejava ser informado (Silva, 2023).

Paralelamente no contexto brasileiro, até o período anterior a 1970 às atividades relacionadas à comunicação organizacional eram dispersas e desarticuladas. Foi somente na década de XX que começaram a surgir os primeiros esforços para a implementação desse conceito. Nos anos 1980, a comunicação passou a ocupar um lugar de destaque dentro das organizações, tornando-se uma área produtiva por si só. Já na década

de 1990, esse campo foi aprimorado, orientando as instituições no relacionamento com diversos públicos (Melo, 2020).

3.2 Comunicação nas organizações contemporâneas

A comunicação desempenha, nos dias atuais, um papel de destaque na vida cotidiana, tanto no âmbito social quanto no profissional. O advento das redes sociais, o avanço tecnológico e a proliferação dos meios de comunicação tornaram a interação entre indivíduos mais vital do que nunca. Em contraste com épocas passadas, os cidadãos de hoje vivem em um ritmo acelerado, no qual não há margem para falhas na comunicação (Montes, 2022).

A evolução das redes sociais teve um impacto profundo na forma como a sociedade interage entre si, resultando em uma mudança significativa na dinâmica da comunicação (Pereira, 2023). Esse cenário caracteriza-se por uma comunicação mais veloz, instantânea e abrangente. Como consequência dessa transformação, a comunicação no contexto das organizações assume um papel de crescente relevância e passa a ocupar um espaço prioritário na lista de objetivos organizacionais (Montes, 2022).

De fato, um dos desafios mais significativos que as organizações enfrentam atualmente é a capacidade de usar a comunicação para informar, integrar e motivar efetivamente todos os seus colaboradores (Barros, 2023). A satisfação dos colaboradores é influenciada por uma série de fatores, incluindo remuneração, ambiente de trabalho, relacionamentos interpessoais, gestão, horários, condições de trabalho, reconhecimento e muitos outros (Fernandes, 2017).

Logo, uma comunicação eficaz dentro da empresa serve como um alicerce para a coesão organizacional. Ela permite que os líderes transmitam visões, metas e estratégias aos colaboradores em todos os níveis da organização. Da mesma forma, a comunicação ascendente, na qual os colaboradores têm a oportunidade de compartilhar suas ideias, preocupações e feedback com a administração, é igualmente importante (Barros, 2023). Esse fluxo bidirecional de comunicação promove o entendimento mútuo, fortalece a cultura corporativa e a participação ativa de todos os colaboradores no alcance dos objetivos da empresa (Peixoto, 2022).

Com efeito, a comunicação organizacional é frequentemente subdividida em duas categorias distintas: comunicação externa e comunicação interna. A primeira tem como foco os stakeholders externos da organização, tais como governos, fornecedores, clientes, organizações não governamentais e instituições financeiras (Barros, 2023). Sua função primordial é moldar a imagem da organização, conduzir esforços para informar, persuadir clientes a adquirirem produtos ou serviços, na construção e manutenção de uma imagem positiva da organização (Oliveira, 2023).

A comunicação administrativa, busca-se organizar os fluxos de informações em todos os níveis da organização, sejam eles formais ou informais. Essa organização é fundamental para garantir o funcionamento eficiente do sistema organizacional como um todo. Ela assegura que as informações relevantes cheguem aos destinatários certos no momento adequado, facilitando a tomada de decisões, a coordenação de atividades e a realização de tarefas (Silva, 2023).

Além disso, a comunicação administrativa inclui três principais formas de comunicação em uma organização: a comunicação interna, a comunicação institucional e a comunicação mercadológica. A comunicação interna promove a interação entre os membros dentro da empresa, facilitando a circulação de informações e ideias (Fernandes, 2017).

A comunicação institucional visa construir e manter a imagem e a reputação da organização ao público em geral. Por último, a comunicação mercadológica concentra-se na divulgação dos produtos e serviços oferecidos pela organização, visando atender às necessidades e desejos do mercado. Cada uma dessas exerce papéis distintos na comunicação empresarial (Fernandes, 2017).

3. Procedimentos metodológicos

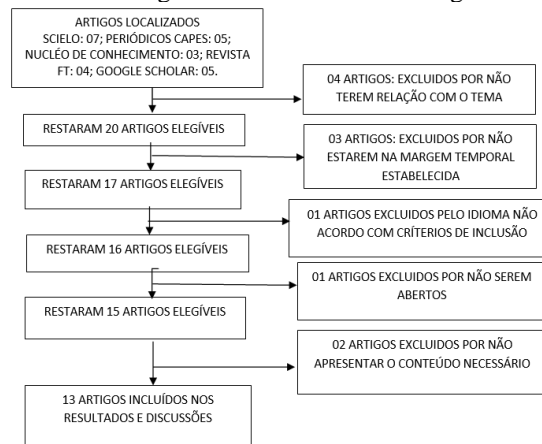
Para embasar este artigo foi realizado um estudo de natureza qualitativa, na qual, foi realizado um levantamento de dados bibliográficos abrangente com o objetivo de identificar estudos relevantes relacionados ao tema sobre a importância da comunicação para o sucesso nas empresas. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (Santos, 2022).

Desta forma, foi realizado um levantamento bibliográfico nas bases de dados eletrônicas SciElo e Google Scholar. Esse tipo de pesquisa é conduzida através da análise de trabalhos previamente realizados por outros autores que compartilham interesses semelhantes. Essa abordagem é particularmente valiosa quando o problema de pesquisa envolve dados amplamente dispersos. A pesquisa bibliográfica desempenha um papel indispensável em estudos históricos, onde, frequentemente, não há alternativa para obter informações sobre eventos passados senão através de fontes secundárias (Santos, 2022).

Foram utilizados os descritores incluídos na base de dados do DeCS: Comunicação, estratégia. Gestão, recurso humano, empresas. Para os critérios de escolha foram identificados 48 artigos, no qual, permaneceram 27 artigos publicados dentro do recorte temporal de 2017 a 2023. Conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Etapas de coleta de dados

Figure 1 – Data collection stages



Fonte: Elaborado pelos autores
Source: Elaborated by the authors

Os critérios de inclusão do uso dos artigos foram: 1) estudos publicados dentro do recorte temporal; 2) estudos com conteúdo dentro da temática estabelecida; 3) artigos na Língua Portuguesa (ou outra língua); 4) artigos originais. Os critérios de exclusão do uso dos artigos foram: 1) estudos indisponíveis na íntegra; 2) estudos com erros metodológicos e 3) estudos repetidos.

4. Resultados e Discussão

A análise bibliográfica discutidos a seguir explora temas relacionados ao desenvolvimento e compreensão dos assuntos abordados anteriormente, bem como sintetiza as contribuições das pesquisas incluídas no corpus de pesquisa. Neste sentido, é válido destacar que foram observados seis macro tópicos entre as discussões acadêmicas sobre a comunicação interna como ferramenta estratégica para gestão das organizações.

4.1 A comunicação interna nas organizações

De acordo com Barros (2023), de modo geral, na atualidade a atenção dada pelos profissionais de Comunicação aos públicos externos é mais evidente, porém é de extrema importância reconhecer o papel das pessoas que integram e contribuem para a empresa, pois constituem um dos públicos mais significativos. Os funcionários de uma organização não devem ser simplesmente considerados como mais uma categoria de públicos; eles são, de fato, parte intrínseca da própria organização.

Já para Delduque (2017), a comunicação interna e a comunicação externa se distinguem principalmente pelo seu público-alvo. A comunicação externa concentra-se em manter uma imagem positiva da empresa perante seus clientes, fornecedores e público em geral, enquanto a comunicação interna é direcionada aos colaboradores internos da organização. É de suma importância disseminar informações sobre a organização com cautela, a fim de evitar qualquer risco para sua imagem institucional. A comunicação externa assume um papel crucial ao realçar a marca e a identidade da organização no mercado, além de estabelecer conexões significativas entre clientes, empresas e outras organizações.

Num âmbito similar, Correia (2022) alega que embora distintas em sua abordagem, ambas as categorias de comunicação organizacional têm o mesmo propósito de impulsionar o sucesso empresarial. Para que uma organização funcione de forma eficaz, alcance seus objetivos e mantenha-se competitiva no mercado, é de extrema importância que todos os colaboradores compreendam a cultura organizacional, seus princípios de funcionamento, bem como os objetivos e metas a serem atingidos. No entanto, um aspecto menos positivo é que os colaboradores, ao estarem profundamente envolvidos com a organização, podem desenvolver uma mentalidade tão centrada internamente que podem deixar passar despercebidas as situações externas, o que, por sua vez, pode limitar a inovação e a aplicação de abordagens criativas para lidar com desafios.

Ainda segundo com Correia (2022), é impensável que uma organização possa aspirar a uma comunicação eficaz com o público externo se sua comunicação interna não estiver devidamente estabelecida. Os profissionais de comunicação são capazes de desempenhar seu papel de maneira mais eficiente quando existe uma sólida relação entre a organização e seus colaboradores. É fundamental cultivar um ambiente interno de respeito e confiança, pois esse ambiente é o que será igualmente projetado para o público externo.

Logo, de acordo com Costa (2020), a partir destas discussões é possível destacar que a comunicação interna tem como foco principal a interação direta com todos os colaboradores, independentemente de sua posição hierárquica ou função na organização, enquanto a comunicação externa está voltada para a comunicação com o público que está fora da organização, mas que também interage com ela. É essencial minimizar ao máximo os problemas de comunicação interna, a fim de evitar que sejam transmitidos para o público externo.

Nesse sentido, Costa (2020) afirma que os colaboradores desempenham um papel fundamental na promoção da organização, e para prevenir essas situações, é imprescindível que eles estejam constantemente informados e alinhados com a missão, visão, valores e objetivos da organização. A eficácia da comunicação interna está diretamente relacionada com o estágio de desenvolvimento da organização.

Conforme analisado por Fico (2023), em organizações com um número reduzido de colaboradores, a comunicação tende a ser mais informal e frequente. No entanto, à medida que a organização cresce, a comunicação tende a se tornar mais estruturada e formal. Nesse contexto, os profissionais de comunicação elaboram um plano de ação que visa considerar o público interno como um elemento crucial. Isso permite que os colaboradores recebam orientações sobre a concepção e implementação das melhores práticas e políticas da organização à qual estão vinculados.

Em concordância, Barros (2023) informa que dentro de uma organização, a comunicação pode ser categorizada em dois tipos distintos: comunicação formal e comunicação informal. Na comunicação formal, é fundamental levar em consideração os objetivos estabelecidos pela organização, seguindo as diretrizes

delineadas no organograma que representa a estrutura hierárquica da empresa. Por outro lado, a comunicação informal não é planejada pela organização em si, mas surge naturalmente a partir das relações e afinidades que se desenvolvem entre os colaboradores ao longo do tempo, durante sua convivência no ambiente de trabalho.

Outrossim, Botechia (2021) destaca que a comunicação informal se origina através dos canais que existem na organização, embora não sejam oficialmente designados para essa finalidade. Uma das vantagens da comunicação informal é a rapidez com que a informação se espalha, frequentemente complementando o que é transmitido pela comunicação formal. Isso possibilita a participação de todos os colaboradores, promovendo sua motivação e integração no ambiente de trabalho.

A comunicação interna visa engajar e alinhar os colaboradores com os objetivos da organização, enquanto a comunicação externa mantém uma imagem positiva perante clientes e o público em geral. Ambas são essenciais para o sucesso empresarial. É fundamental equilibrar a comunicação interna e externa para evitar que os colaboradores se concentrem excessivamente internamente.

4.2 As redes de comunicação interna

Conforme analisado por Gomes (2022), as mudanças tecnológicas revolucionaram a forma como são acessadas as informações. Enquanto no passado era necessário estar fisicamente presente em determinados locais para se manter informado, hoje em dia, graças aos avanços tecnológicos, a informação está disponível em uma ampla variedade de meios e canais, acessíveis a praticamente qualquer pessoa, a qualquer momento, com apenas um simples clique.

Em concordância Lupianhes (2023) indica que com a rápida evolução da internet e da tecnologia em todo o mundo, as organizações se viram obrigadas a adotar estratégias de comunicação online e a interagir de maneira completamente diferente com seus diversos públicos. Esse cenário trouxe desafios, mas também oportunidades para as empresas se conectarem de forma mais eficaz com seus clientes, colaboradores e stakeholders, alcançando um alcance global e possibilitando uma comunicação mais ágil e personalizada.

Nesse sentido, Ruão (2017) afirma que a comunicação online tornou-se um elemento fundamental para a maioria das organizações, permitindo-lhes adaptar-se às mudanças no ambiente de negócios e atender às crescentes expectativas de uma sociedade cada vez mais conectada. Essa transformação digital continua a moldar a maneira como as organizações se comunicam e interagem com o mundo ao seu redor.

Tal argumento está em conformidade com Gomes (2022), acerca de como a ascensão da internet revolucionou radicalmente o acesso à informação, tornando-a prontamente disponível a qualquer hora, em qualquer lugar. Hoje, é possível obter todas as informações necessárias em nossas vidas pessoais e profissionais com apenas alguns cliques. Essa transformação levou as pessoas a adotarem uma postura voltada para o consumo de informações em diversos aspectos de suas vidas.

Adicionalmente, segundo Oliveira (2018), na comunicação empresarial é imperativo que as empresas não fiquem alheias às mudanças tecnológicas, mas sim que acompanhem constantemente a evolução e adotem todas as tecnologias disponíveis para facilitar o alcance de suas metas e objetivos. Nesse contexto, as organizações precisaram passar por reestruturações e adaptações para se alinharem com as novas tendências tecnológicas.

Já Monteiro (2021) destaca que entre os principais canais de comunicação internos estão os aplicativos de redes sociais, a troca de e-mails, intranet, os vídeos corporativos, entre outros. Um aspecto relevante a ser considerado é a forma como a comunicação interna é gerenciada dentro de uma organização. Nesse contexto, a clareza e a transparência das informações desempenham um papel crucial, uma vez que é fundamental evitar qualquer ambiguidade ou interpretação equivocada por parte dos colaboradores.

Como Monteiro, (2021) afirma, é fundamental destacar que a comunicação interna não deve ser considerada uma atividade secundária ou dispensável, mas sim um investimento essencial para o êxito de

qualquer organização. Uma comunicação interna eficaz desempenha um papel crucial na melhoria do ambiente organizacional, no aumento da produtividade e na redução de conflitos.

Além disso Gomes (2022) indica ser crucial na consolidação da imagem da empresa perante todos os seus stakeholders, sejam eles colaboradores, clientes, acionistas ou parceiros de negócios. Uma comunicação interna bem estruturada e transparente contribui para a construção de uma cultura empresarial sólida e alinhada com os valores e objetivos da organização.

Portanto, pode-se observar a partir desta discussão que a ascensão da internet possibilitou o acesso instantâneo à informações e as organizações, por sua vez, precisaram adotar estratégias de comunicação online para se adaptar a esse novo cenário. A clareza e a transparência na comunicação interna e a comunicação online são elementos fundamentais nas organizações, influenciando sua cultura e relacionamentos, pois contribuem para melhorar o ambiente organizacional, aumentar a produtividade e consolidar a imagem da empresa perante seus stakeholders

4.3 Prevenção de falhas na comunicação interna

De acordo com Barros, (2023) é importante que os colaboradores estejam sempre bem informados acerca dos acontecimentos internos e externos da empresa, mesmo quando se dispõe de uma equipe altamente qualificada, capacitada e motivada, a importância de uma comunicação eficaz entre todos os membros das equipes, líderes e gestores permanece fundamental. Isso engloba o acesso a informações sobre diversas áreas, como mudanças na estrutura organizacional, políticas da empresa, procedimentos internos, produtos e serviços, concorrência, clientes e as atuais tendências de mercado, entre outros aspectos relevantes para o desempenho tanto da empresa quanto dos colaboradores.

Segundo Timm, (2023), tal comunicação aberta e transparente é essencial para alinhar a equipe com a visão e os objetivos da organização, promovendo uma cultura de entendimento mútuo e engajamento. Além disso, manter os colaboradores informados sobre mudanças e desenvolvimentos relevantes permite que eles se adaptem às necessidades em constante evolução da empresa, o que, por sua vez, pode aumentar a eficiência, a inovação e a capacidade de resposta da organização diante dos desafios do mercado. Portanto, a comunicação interna eficaz é uma peça-chave para o sucesso e a sustentabilidade de qualquer empresa.

Adicionalmente, Timm, (2023) também aponta que é de suma importância que a organização faça investimentos em canais de comunicação eficazes para garantir a disseminação adequada das informações. Entre esses canais, incluem-se manuais de acolhimento, manuais de comunicação, reuniões regulares (sejam elas semanais ou mensais), e-mails, intranet, redes sociais corporativas, entre outros.

Sobre o assunto, Monteiro (2021) diz que as reuniões regulares possibilitam a interação direta entre os membros da equipe, líderes e gestores, permitindo a discussão de assuntos relevantes, alinhamento de metas e a troca de ideias. Os e-mails, intranet e redes sociais corporativas funcionam como canais ágeis para a disseminação de informações importantes de forma rápida e eficiente.

Logo, Correia (2022) considera a ausência de comunicação interna ou a presença de uma comunicação inadequada pode acarretar diversos problemas significativos dentro de uma organização. Esses problemas incluem o desalinhamento entre os colaboradores e a empresa, a queda na produtividade, o aumento de erros e, como consequência, a necessidade de retrabalho. Além disso, a falta de comunicação interna pode levar à perda de oportunidades e à insatisfação dos colaboradores.

Ainda, Correia (2022) cita que em muitos casos, essa situação resulta na falta de conhecimento por parte dos colaboradores sobre a própria empresa em que trabalham, incluindo sua missão, valores, objetivos, estratégias organizacionais e os resultados que a organização busca alcançar. Essa falta de informação pode minar a motivação dos colaboradores, dificultar a construção de um senso de pertencimento à empresa e comprometer a capacidade deles de contribuir efetivamente para os objetivos organizacionais.

Desta forma, evidencia-se que, mesmo com equipes qualificadas, a comunicação transparente é crucial

para alinhar a equipe com a visão da empresa, promovendo engajamento e eficiência. Investir em canais de comunicação adequados, como reuniões e ferramentas online, é essencial. A falta de comunicação interna pode resultar em problemas graves, incluindo desalinhamento, queda na produtividade e insatisfação dos colaboradores, prejudicando o sucesso da organização.

4.4 Benefícios da comunicação interna como ferramenta estratégica de gestão

Para Monteiro, (2021), a comunicação interna exerce uma função crucial para agregar valor à missão e aos projetos de uma organização, tornando-se cada vez mais essencial para o seu sucesso. A apresentação de estratégias de comunicação bem definidas é fundamental, uma vez que essas estratégias trazem inúmeros benefícios a longo prazo para as organizações. Auxiliando o alinhamento dos objetivos da empresa com as expectativas dos colaboradores, assegurando que todos lutem a favor da mesma finalidade e metas a atingir.

Em consonância, Botechia, (2021) revela que promover um ambiente organizacional saudável envolve incentivar a comunicação clara e eficaz, onde os colaboradores se sintam à vontade para compartilhar suas opiniões, sugestões e preocupações. A transparência garante que todos compreendam os objetivos da organização. Certamente, os líderes e gestores possuem acessos fundamentais na obtenção de informações precisas e atualizadas dentro de uma organização, no qual, são essenciais para tomadas de decisão eficazes e influenciar a imagem da empresa perante seus stakeholders.

Já Oliveira, (2018) indica que promover a troca de informações, opiniões e ideias entre os colaboradores é crucial para o sucesso de qualquer organização, uma vez que, quando esses colaboradores se sentem respeitados e valorizados, sua dedicação e comprometimento com a organização tendem a crescer, o que contribui para um ambiente de trabalho mais produtivo e bem-sucedido. Para isso, é fundamental que a comunicação interna seja contínua e interativa, fazendo uso de diversos canais e suportes de comunicação.

Adicionalmente, segundo Brito, (2023), para que os benefícios da comunicação interna sejam plenamente realizados, é essencial que a organização reconheça sua importância como uma estratégia organizacional fundamental. Isso implica em considerar a comunicação interna como uma prioridade estratégica, e não apenas como uma formalidade ou um processo secundário. Isso também significa que a empresa deve investir em recursos e tecnologias para garantir que a comunicação interna seja efetiva e abrangente, desde a transmissão de informações básicas até a promoção de um diálogo aberto e honesto entre as equipes e os líderes.

Logo, Botechia, (2021) propõe que reconhecer a comunicação interna como um investimento valioso contribui para melhorar a tomada de decisões, aumentar o engajamento dos colaboradores, alinhar todos os níveis da organização com os objetivos estratégicos, prevenir conflitos e criar uma cultura de transparência. Isso, por sua vez, leva a resultados significativos e ajuda a fortalecer a empresa em sua busca pelo sucesso.

Tendo isso em consideração, concluímos que o valor da comunicação interna bem-sucedida nas organizações liderada pelos gestores, influencia a imagem da empresa perante os stakeholders e auxilia em tomadas de decisão eficazes. A troca contínua de informações e a valorização dos colaboradores aumentam o comprometimento e a produtividade. Desta forma, investir na comunicação interna como prioridade estratégica leva a tomadas de decisões mais precisas, maior engajamento e uma cultura de transparência, contribuindo para o sucesso da organização.

4.5 Resultados oriundos da aplicação da comunicação interna nas organizações

Segundo Botechia, (2021), a importância da comunicação interna nas organizações é um aspecto que se torna cada vez mais evidente, especialmente em um cenário empresarial marcado por constantes mudanças. A comunicação interna desempenha um papel crucial no alcance dos resultados e no desempenho global das organizações. Neste contexto, é fundamental compreender como a comunicação interna contribui de maneira

positiva para os resultados e para o clima organizacional, e como esses benefícios podem impulsionar o crescimento e o sucesso das atividades empresariais, bem como o cumprimento das metas estabelecidas.

Em congruência Monteiro, (2021) aponta como a avaliação da aptidão daqueles que emitem as mensagens em nome da organização é um aspecto crucial no contexto da comunicação interna. Isso se deve ao fato de que a eficácia e a eficiência desse processo estão intrinsecamente ligadas à competência e à habilidade dos emissores das mensagens. A comunicação interna não se trata apenas de disseminar informações, mas também de como as pessoas interagem com os meios de comunicação dentro da empresa. Portanto, é essencial que os emissores sejam capazes de desempenhar essa tarefa de maneira adequada e eficaz.

Em sintonia, Oliveira, (2018) considera que em um mundo empresarial em constante evolução, as empresas precisam se adaptar rapidamente às mudanças nas condições de mercado, tecnologia e concorrência. Uma comunicação interna eficaz ajuda os funcionários a compreenderem as razões por trás das mudanças e a se adaptarem a elas de maneira mais rápida e eficiente, minimizando a resistência à mudança e, acelerando a implementação bem-sucedida de novas estratégias e processos.

Segundo Costa, (2020), é essencial que os gestores das organizações dediquem atenção prioritária à comunicação interna dentro da empresa, pois ela desempenha um papel fundamental no fluxo de transmissão de mensagens e no engajamento dos colaboradores, contribuindo diretamente para o alcance dos resultados e o sucesso da organização. A comunicação interna vai muito além de apenas gerenciar a imagem da empresa diante da concorrência. Ela é uma ferramenta vital para a sobrevivência e o sucesso das organizações em seu conjunto.

Nesta perspectiva, Barros, (2023) indica que a eficácia da comunicação interna organizacional está intrinsecamente ligada à disponibilidade da informação para todos os membros da organização, bem como ao respeito pelas diferenças individuais e à integração de todos os colaboradores. Isso cria um ambiente propício para a participação ativa dos funcionários e, conseqüentemente, contribui para o alcance dos objetivos da organização.

Logo, Ruão (2017) destaca que existem diversas ferramentas de comunicação interna disponíveis em uma organização, cada uma adequada a objetivos específicos, que desempenham um papel fundamental nesse processo. Alguns exemplos dessas ferramentas incluem a mala direta, o boletim interno, a intranet e o painel de gestão.

Assim, a partir destas discussões é possível analisar o texto que destaca o impacto nos resultados empresariais ressaltando a competência dos emissores de mensagens, pois a eficácia desse processo está diretamente ligada a eles. A comunicação interna ajuda as empresas a se adaptarem às mudanças rápidas do mercado, minimizando a resistência à mudança e acelerando a implementação de novas estratégias. Além disso, a disponibilidade de informações e o respeito às diferenças individuais são essenciais para criar um ambiente propício à participação ativa dos funcionários

4.6 Comunicação interna estratégica para otimizar a gestão empresarial

Conforme Monteiro, (2021), a comunicação interna estratégica promove o engajamento dos colaboradores, tornando-os mais motivados e comprometidos com a empresa. Quando os funcionários se sentem informados e valorizados, têm maior disposição para contribuir com seu melhor desempenho. Essa comunicação interna estratégica não é apenas uma ferramenta de informação, mas uma estratégia fundamental para promover um ambiente de trabalho saudável, colaborativo e alinhado com os objetivos da organização. Ela contribui para o sucesso a longo prazo da empresa, fortalecendo suas relações internas e sua imagem perante clientes, parceiros e o mercado como um todo.

Não obstante, Botechia, (2021) indica que a comunicação interna estratégica envolve a formulação de planos e estratégias que visam melhorar a disseminação de informações, facilitar o compartilhamento de conhecimento e fomentar a interação entre os colaboradores. Isso resulta em uma série de benefícios, incluindo:

uma melhor cooperação, o engajamento dos colaboradores, a resolução de conflitos, a cultura organizacional fortalecida e maior inovação.

Tal proposta se alinha a de Costa, (2020), acerca de como a eficiência na comunicação de uma organização se torna evidente quando seus gestores e diretores estabelecem uma relação de comunicação informal com os empregados. Essa abordagem cria um ambiente propício para o diálogo contínuo, onde as informações fluem de maneira mais fluida e aberta.

Consequentemente, também faz coro a proposta de Oliveira, (2018) de que a comunicação interna, como objetivo principal, visa fornecer informações claras e uma compreensão adequada para que as atividades se desenrolem em conformidade com as expectativas da organização. Esse processo não se limita apenas à transmissão de informações, mas também promove a cooperação e o fortalecimento das relações entre os indivíduos dentro da empresa.

Ainda segundo Oliveira, (2018), quando os gestores e diretores adotam uma abordagem comunicativa mais informal, eles demonstram estar abertos às contribuições e preocupações dos funcionários, criando um ambiente de trabalho mais participativo e colaborativo. Isso, por sua vez, aumenta a probabilidade de que os colaboradores se sintam valorizados, ouvidos e engajados, resultando em uma equipe mais motivada e comprometida com os objetivos da organização.

Por fim, Botechia, (2021) indica que quando a comunicação interna está bem estabelecida e estruturada, ela contribui para a criação de um ambiente de trabalho no qual os funcionários se sentem parte fundamental da empresa, promovendo assim a sensação de pertencimento. Essa sensação de pertencimento é valiosa, pois fortalece o senso de identidade e comprometimento dos colaboradores com a organização, levando a um maior engajamento e dedicação no cumprimento dos objetivos da empresa.

Logo, o texto destaca a importância da comunicação interna estratégica na gestão empresarial e seus benefícios para o engajamento dos colaboradores. A abordagem comunicativa informal dos gestores cria um ambiente propício para o diálogo contínuo, fortalecendo as relações internas e promovendo a cooperação. Isso resulta em uma equipe mais motivada e comprometida, que se sente parte fundamental da empresa, o que é essencial para alcançar os objetivos organizacionais. A comunicação interna estratégica é, portanto, uma ferramenta valiosa para o sucesso a longo prazo das empresas

5. Conclusão

A partir dos resultados analisados, é possível concluir que as discussões acadêmicas consideram que a comunicação organizacional é fundamental para melhorias dos processos que garantem resultados eficientes. É, através da comunicação interna, que os colaboradores podem se conectar, trocar informações e colaborar de maneira eficaz, promovendo um espaço de trabalho mais cooperativo, produtivo e auxiliando para o compromisso dos contratados, promovendo o sentimento de pertencimento e valorização no interior da empresa, em virtude de os colaboradores engajados serem mais favoráveis e leais à empresa.

Assim, é possível concluir que a transparência na comunicação interna ajuda a prevenir e resolver conflitos internos de forma mais rápida e eficaz, e ao longo desta pesquisa, destacou-se a relevância dessa prática, para garantir um ambiente no qual os cooperadores se identifiquem com os princípios e metas da instituição, fortalecendo o sentimento de pertencimento, permitindo que eles se adaptem a desafios e mudanças no ambiente empresarial.

Neste sentido, é válido destacar como no contexto empresarial do século XXI, a comunicação interna transcende a mera troca de mensagens e informações escritas, assumindo um papel de extrema importância no cultivo de uma cultura corporativa sólida e benéfica. Para tanto, é preciso que a comunicação seja capaz de promover a transformação organizacional que se faz tão necessária nos dias atuais. Através da promoção de uma comunicação clara, transparente e eficaz, as empresas têm a capacidade de promover um local de trabalho mais dinâmico e colaborativo, onde o compartilhamento de ideias e informações é não apenas encorajado, mas

também valorizado.

Isso proporciona às equipes uma maior consonância com as metas e princípios da organização e, conseqüentemente, resulta em uma maior gratificação e estímulo dos funcionários. Assim, a comunicação interna emerge como um potente agente de mudança e progresso no cenário empresarial contemporâneo. Devido à sua relevância crítica, a comunicação interna pode ser empregada como uma ferramenta estratégica e previsor na prevenção de eventuais contratemplos. Através dela, a organização tem a possibilidade de antecipar atritos e buscar soluções viáveis com antecedência, o que pode auxiliar na escrita de situações problemáticas e no embasamento de decisões mais embasadas e assertivas.

As comunicações internas nas organizações frequentemente apresentam falhas que requerem a intervenção de diversos colaboradores para resolver problemas e fomentar a confiança entre os grupos. Portanto, é fundamental manter a equipe constantemente atualizada e informada, especialmente em situações de crise. Nestes momentos, é essencial aprimorar as condutas de comunicação visando garantir a satisfação dos funcionários, a qualidade do trabalho, o engajamento, a eficiência e a produtividade de todos os envolvidos, resultando, conseqüentemente, no fortalecimento da capacidade de crescimento da organização.

Contudo, é válido destacar que o presente estudo foi limitado a uma pesquisa de abordagem bibliográfica. Neste sentido os resultados aqui discutidos e obtidos tratam de temáticas previamente discutidas na literatura acadêmica de administração. Adicionalmente, vislumbra-se como oportuno considerar como possível expandir a presente pesquisa a partir de tal limitação. Enfim, considera como válidas futuras pesquisas que deem continuidade ao presente estudo possam investigar a importância da comunicação interna a partir de dados de ordem primária, como entrevistas e questionários que busca entender a maneira que os colaboradores observam essa temática no âmbito organizacional.

6. Referências

BARROS, G. A. Comunicação organizacional e relacionamento com a imprensa. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, [s. l.], v. 03, n. 03, p. 94–106, 2023.

BOTECHIA, J. S.; HIGASHI, R. A comunicação interna como ferramenta de planejamento estratégico: um estudo no Alto Tietê. **Refas - Revista Fatec Zona Sul**, [s. l.], v. 7, n. 4, p. 25–35, 2021.

BRITO, A. V. S. A.; FREITAS, K. T. V. M. Transformação digital e inovação: Impulsionando o futuro das empresas. **Revistaft**. [S. l.: s. n.], 2023.

CALONEGO, R.; CABRAL, R.; QUINCOSES, C. JUNIOR, C. H. F. S. Comunicação orientada para cultura de paz nas organizações: uma proposta de análise da comunicação organizacional digital de três empresas do Pacto Global no Brasil. **Revista Internacional de Relações Públicas**. Vol.10 (19), p.179-200, 2020, .

CORREIA, M. R.; DUTRA, A. A. Comportamento Organizacional e Análise da Atuação dos Recursos Humanos / Organizational Behavior and Analysis of Human Resources Performance. ID on line. **Revista de psicologia**, [s. l.], v. 16, n. 60, p. 908–926, 2022.

COSTA, E.; OLIVEIRA, T. S. Comunicação organizacional: uma ferramenta estratégica de compatibilização de interesses. **Revista Alterjor**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 397–409, 2020.

DELDUQUE, A. P. F. Comunicação Interna: **Revista Naval Psicologia em Destaque**, [s. l.], v. 5, n. 05, p. 65–73, 2017.

FERNANDES, J. M.; SÁ, J. W. B. M. Comprometimento administrativo na advance comunicação: Um estudo da percepção dos gestores. **Revista Gestão em Análise**, [s. l.], 2017.

FICO, D. T. A administração de empresas e seu papel fundamental no sucesso e crescimento das organizações. **Revistaft**. [S. l.: s. n.], 2023.

FILGUEIRAS, V. A. TRABALHO, TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E CONDIÇÕES DE VIDA: tecnologia para que(m)? “Novas” empresas e “velha” exploração do trabalho. **Revista Katálysis**, [s. l.], v. 25, n. 1, p. 1–5, 2022.

GOMES, B. G. A estratégia de comunicação através do marketing invisível na moderna sociedade tecnológica. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, [s. l.], v. 07, n. 11, p. 60–66, 2022.

JUNIOR, P. G. N. S.; OLIVEIRA, R. F. 4ª Revolução Industrial no olhar dos gestores de comunicação: ampliação do lugar estratégico e direcionamento dialógico-relacional1. In: **Anais do XV Congresso Abracorp, 2021**, Brasil. 2021.

KROHLING, K. M. M. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, [s. l.], v. 18, n. 33, p. 13–24, 2018.

LUPIANHES, K. A influência das redes sociais na comunicação e no ambiente interno de trabalho. **Revista FATEC Zona Sul**, [s. l.], Vol.3 N.2, 2017.

MELO, C.; RUÃO, T.; GONÇALVES, G. O estado de arte da Comunicação Organizacional: as tendências do século XXI. **Observatorio (OBS*)**, [s. l.], v. 14, n. 4, 2020.

MONTEIRO, C.; KÜHL, M. R.; ANGNES, J. S. O processo de comunicação organizacional interna: um estudo realizado em uma Associação Comercial e Empresarial do Paraná. **Perspectivas Em Ciencia Da Informacao**, [s. l.], 2021.

MONTES, C. C.; CHORIEGO, M, A.; BARROS, J. P. Comunicação interna: caracterização e análise do trabalho realizado por empresas pertencentes ao ranking Great Place to Work Chile. **Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación**, [s. l.], v. 21, n. 41, p. 1–27, 2022.

OLIVEIRA, F. N. S. Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. **Media & jornalismo**, [s. l.], v. 18, n. 33, p. 61–74, 2018.

OLIVEIRA, J. V. P. B.; FREITAS, A. R.; SANT’ANNA, C. Estudo de caso: A análise da comunicação interna e sua contribuição para o desenvolvimento organizacional. **Revista FT**. [S. l.: s. n.], 2023.

PEIXOTO, A. G.; MACHADO, L. C. Tecnologias digitais de informação e comunicação e o seu histórico no contexto educacional. **Revista Nova Paideia**, [s. l.], v. 4, n. 3, p. 182–194, 2022.

PEREIRA, N. S.; FREITAS, A. A. F. Influência das práticas de gestão de redes sociais no desempenho do hotel. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, [s. l.], v. 24, n. 2, 2023.

RUÃO, T.; LOPES, A. I. O papel das redes sociais na relação com os públicos internos das organizações.

Obra digit@I, [s. l.], n. 15, p. 51–66, 2017.

SANTOS, C. P. M. Marketing digital: redes sociais como canal de comunicação entre empresas e consumidores. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, [s. l.], v. 02, n. 08, p. 05-16, 2022.

SANTOS, G. M. Intensificação das vulnerabilidades socioambientais por meio das mudanças climáticas na subprefeitura do Campo Limpo - SP: Levantamento de dados bibliográficos. **Unesp.br**, [s. l.], 2022.

SILVA, F. L. T.; LIMA, G. S. M.; KELLY, C. A. Liderança organizacional. **Revista FT**. [S. l.: s. n.], 2023.

TIMM, J. F. G.; et al. Proposta de ferramenta para diagnóstico do grau de inovação percebido em empresas do ambiente construído. **Ambiente Construído** [s. l.], v. 23, n. 2, p. 7–27, 2023.

UCHOA, M. T. COELHO. R. L. F.; SILVA, A. L. B. COMUNICAÇÃO BOCA A BOCA COMO INSTRUMENTO DE MARKETING PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Revista Gestão Organizacional** [s. l.], v. 14, n. 3, p. 175–193, 2021.