

Gestão da Comunicação Interna Como Ferramenta Estratégica Organizacional

Internal Communication Management as an Organizational Strategic Tool

Júlio Afonso Alves Dutra¹, Geovana Bernardes Pádua Silva¹, Milleny Bárbara Santana dos Santos¹

RESUMO

O cenário de trabalho nas organizações requer uma série de estratégias gerenciais como a participação e valorização do capital humano em diferentes estilos e desenvolvimento de suas ações, cujo valores devem estar alinhados com os objetivos organizacionais. O reflexo desse cenário tende a ser altamente competitivo em função de a medida que as organizações vão ampliando, elas tornam-se mais complexas e a comunicação interna deve ser alinhada às necessidades da organização. Na perspectiva de integrar a gestão e a comunicação interna, este estudo tem como objetivo analisar o papel da comunicação interna nos resultados organizacionais, elucidar como a comunicação interna atua como ferramenta estratégica no contexto organizacional e refletir sobre a influência da comunicação interna no ambiente organizacional, entendendo como as organizações devem gerir sua comunicação interna. Por ser uma ferramenta estratégica, fica evidente a influência que a comunicação interna exerce sobre o ambiente organizacional ao beneficiar a organização com resultados esperados, além de propiciar um clima favorável.

Palavras-chave: Ambiente Organizacional; Gestão da Comunicação Interna; Estratégia;

ABSTRACT

The work scenario in organizations requires a series of management strategies such as the participation and appreciation of human capital in different styles and in the development of their actions, whose values must be aligned with organizational objectives. The reflection of this scenario tends to be highly competitive because as organizations expand, they become more complex and internal communication must be aligned with the organization's needs. From the perspective of integrating management and internal communication, this study aims to analyze the role of internal communication in organizational results, to elucidate how internal communication acts as a strategic tool in the organizational context and to reflect on the influence of internal communication in the organizational environment, understanding how organizations should manage their internal communication. As it is a strategic tool, the influence that internal communication exerts on the organizational environment is evident by benefiting the organization with expected results, in addition to providing a favorable climate.

Keywords: Organizational Environment; Internal Communication Management; Strategy;

¹ Universidade do Estado de Minas Gerais.
E-mail: julio.dutra@uemg.br

INTRODUÇÃO

O presente artigo tem por objetivo principal analisar o papel da comunicação interna nos resultados organizacionais, elucidando como a comunicação interna atua como ferramenta estratégica no contexto organizacional. Com isso, buscou-se refletir sobre a influência da comunicação interna no ambiente organizacional, entendendo como as organizações devem gerir sua comunicação interna.

Em época de grandes mudanças, este estudo justifica-se já que o cenário das organizações tende a ser altamente competitivo em função de que a medida que as organizações vão ampliando, elas tornam-se mais complexas. Nesse aspecto, a comunicação interna deve ser o grande diferencial, ao proporcionar resultados satisfatórios, atender as necessidades da organização e satisfazer o mercado.

O problema cerne da pesquisa se dá na discussão sobre como a gestão da comunicação interna à organização pode evitar problemas estratégicos e colaborar com a redução de conflitos no ambiente. Parra (2019) cita que de acordo com a pesquisa realizada pelo *Project Management Institute Brasil* (PMI), 76% das 300 empresas participantes da pesquisa, apontaram falhas na comunicação interna como problema de fracasso de diversas atividades corporativas.

Essa perspectiva traz o debate em que se deve pensar em gestão da comunicação interna como ferramenta para a estratégia organizacional. Sendo esta a questão que norteia o desenvolvimento da temática deste artigo a partir do referencial teórico. Para isso, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica realizada por meio de publicações referente ao tema, tendo as palavras chaves “Ambiente Organizacional”, “Gestão da Comunicação Interna” e “Estratégia” como base norteadora na busca de conteúdo.

Entende-se por pesquisa bibliográfica aquela feita a partir de leitura, análise e interpretação de conteúdos já elaborado e publicados publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos e páginas de *web sites*” (GIL, 2001). A pesquisa bibliográfica consiste numa vasta fonte de informações com dados organizados e analisados com ideias prontas. Os conteúdos relacionados a temática são relevantes na busca de informações para compor o desenvolvimento teórico, a fim de subsidiar a comunicação interna no seu contexto de aproveitamento como ferramenta de estratégia organizacional.

O artigo inicia contextualizando o conceito de comunicação, posteriormente elucidando esta comunicação no ambiente das organizações, sendo dada ênfase à comunicação interna e como ela atua de modo estratégico no ambiente organizacional. Por fim, relativo ao processo de comunicação organizacional, são apresentados os canais desta comunicação, as barreiras e os conflitos comumente visualizados e encerra-se com a discussão de práticas de gestão da comunicação interna nas organizações que objetivem a eficiência organizacional e o alcance dos objetivos estratégicos com o auxílio da comunicação interna.

REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial teórico trata do processo de comunicação e como as organizações devem trabalhar a comunicação interna de modo que a mesma seja alicerce para o processo estratégico organizacional sendo apresentados os canais, as barreiras e os possíveis conflitos no processo de comunicação organizacional, elencando-se por fim o modo de gestão para tornar esse processo de comunicação eficaz perante os objetivos estratégicos.

Comunicação e sua contextualização

Em seus diferentes aspectos, a comunicação na amplitude da palavra, abrange a troca de ideias tendo por objetivo que as pessoas aprimorem o aprendizado, as relações e proporcione o conhecimento em vários contextos pelo fato de se comunicar. Vários autores tratam a comunicação de diferentes formas: Matos (2009) expressa a comunicação como o fio condutor das atividades e relacionamentos humanos. Para Botechia e Higashi (2021) a comunicação é a troca de informação que muda conforme os elementos e o modo a ser utilizada e é traduzida de forma verbal e não verbal. Borca e Baesu (2014) corroboram no sentido de que a comunicação verbal envolve a participação, transmissão e trocas de conhecimento, que pode ser interna, quando o processo acontece dentro da empresa e externa quando ultrapassa os limites da organização. O processo de transmissão da mensagem (comunicação) segundo Motoi (2017) pode ocorrer de forma oral, escrita, simbólica, gestual e/ou eletrônica.

Existe relevância na comunicação quando a mensagem consegue ser interpretada, sendo que a comunicação “precisa ser considerada não meramente um instrumento de divulgação ou transmissão de informações, mas um processo social básico e um fenômeno presente na sociedade” (KUNSCH, 2016, p. 38).

No tocante ao processo organizacional, pode-se considerar que a comunicação é algo além da informação, sendo uma ferramenta estratégica que auxilia no alcance de resultados esperados ao possibilitar a interação entre a equipe de colaboradores e gestores.

Comunicação organizacional

As terminologias comunicação corporativa, empresarial e/ou organizacional, são utilizadas com a mesma definição para elucidar a comunicação no ambiente de trabalho das organizações, definições estas que com o tempo se transformaram de forma gradativa e estabilizaram na esfera global. A comunicação organizacional representa a forma como as organizações ou grupos se comunicam tanto em seu ambiente interno, como no ambiente externo, composto pelos clientes, fornecedores e pelo público em geral fora da organização.

Para Neiva (2018), a comunicação organizacional, possui duas frentes: a interna e a externa. Na primeira caracteriza pela maneira como a organização comunica com sua equipe e intervenientes no que se refere a criação e desenvolvimento da organização; já a segunda, consiste na maneira como a organização comunica com o seu público externo.

Tavares (2013), corrobora no sentido de que a comunicação organizacional envolve várias formas para interagir e relacionar com seu público, uma vez que ela é fundamental para a criação de processos internos e relacionamentos externos.

Por certo, a comunicação organizacional consiste de forma ampla com a intenção de estabelecer e facilitar o diálogo para melhor entendimento com todos os envolvidos com a organização.

Nesse aspecto, Ferreira Jr, Santos e Santos (2022) entendem que o trabalho da comunicação primordialmente deve ser desenvolvido no intuito de interagir com os colaboradores internos da organização, sendo peça fundamental para abranger os clientes, os fornecedores e os objetivos estabelecidos pelos empreendedores.

Kunsch (2016) afirma que a comunicação organizacional ou empresarial é o resultado de todas as atividades de comunicação da empresa. Considerada como uma

atividade multidisciplinar. Ferreira Jr, Santos e Santos (2022) destaca que a comunicação organizacional se desenvolvida de forma eficaz, tornando-se uma ferramenta estratégica que garante o sucesso do empreendimento.

Cervi, Blumke e Blumke (2020) apontam que várias pesquisas têm confirmado que a comunicação interna influencia na satisfação, na performance, no comprometimento e no sentimento de orgulho dos colaboradores, impactando na qualidade dos serviços prestados. Nesse aspecto, a comunicação surge como ferramenta estratégica para o bom andamento da organização e por ser forte aliada nos resultados organizacionais.

Comunicação organizacional interna

A comunicação interna busca transmitir aos colaboradores as mudanças ocorridas de forma estratégica, seja no sentido administrativo e/ou operacional de maneira que alinhe o comprometimento dos resultados organizacionais.

Prado Filho (2010, p. 2), define a comunicação interna como “o esforço de comunicação desenvolvido por uma empresa, órgão ou entidade para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento, ágil e transparente, da direção com os diferentes públicos internos e entre os próprios elementos que os integram”.

Tiburcio (2014) destaca que de maneira sintetizada, a comunicação interna é uma ferramenta fundamental ao criar uma ponte, entre a organização e a equipe de colaboradores, ao contribuir com o desenvolvimento e a manutenção de um clima favorável, consequentemente, propício ao cumprimento das estratégias da organização.

A comunicação interna, de acordo com Borca e Baesu (2014) representa a forma como as empresas ou grupos se comunicam em seu ambiente interno bem como com os clientes, fornecedores e público em geral fora da organização.

De acordo com Lemos (2011), a comunicação interna abrange três fundamentos: orientação, conhecimento e agilidade. A primeira consiste em orientar o cidadão nas organizações seja no ambiente interno ou externo, já o segundo, promove o conhecimento sobre a cultura organizacional, a disseminação das mensagens e o envolvimento das lideranças com o planejamento e o terceiro fundamenta a agilidade e parte de um sistema de comunicação integrada. Esses fundamentos além de auxiliar as organizações

alcançarem seus os objetivos, também oferece aos colaboradores a chance de alcançarem os próprios objetivos.

Percebe-se que o desenvolvimento da comunicação organizacional não é um processo simples, requerendo dos gestores o planejamento de metas, objetivos e envolvimento de toda a equipe que deve estar engajada para o cumprimento das propostas no intuito de alcançá-las, uma vez que a comunicação interna é uma ferramenta estratégica que possui influência nos resultados esperados, bem como nos objetivos da organização.

Comunicação interna como estratégia organizacional

Em um cenário de constantes transformações e de desenvolvimento tecnológico, a informação (comunicação) torna-se uma ferramenta estratégica ativa no ambiente organizacional. Para abordar a comunicação interna como estratégia organizacional, inicialmente é necessário conceituá-la

Marchiori (2006) estabelece dois níveis de comunicação: a tática e a estratégica. A primeira visa a comunicação de ocorrências básicas, ou seja, tem a função informativa de fatos ocorridos; já a segunda, é a geradora de fatos e tem a função de cocriar o futuro da organização. Nesse caso, um bom planejamento de faz necessário.

Para Prado Filho (2010), um bom plano de comunicação interna deve deixar claro os objetivos da empresa, ou seja, qual a imagem que se pretende passar. Este plano de comunicação deve estar direcionado para o público alvo e elaborar a maneira de firmar a marca perante o mercado. São fatores que irão contribuir para melhor entendimento tanto do público interno como do público externo à organização. Esse tipo de planejamento é uma estratégia que está relacionada com à capacidade de gestão e a maneira de planejar.

A dimensão da estratégica, segundo Marchiori (2010), visa a adaptação ao ambiente por meio da delineação de estratégias adequadas para alcançar os objetivos e tendências ao longo dos tempos. Acrescenta-se ainda que a comunicação é tratada como ferramenta estratégica que gera conhecimento para as pessoas, que tem capacidade de modificar estruturas e comportamentos, além de melhorar o gerenciamento organizacional.

Em função da comunicação interna possuir relevância no ambiente tanto interno como externo da organização e, por garantir a eficiência nos empreendimentos, vários

autores buscam estudar a comunicação no ambiente das organizações, conforme relatam Ferreira Jr, Santos e Santos (2022).

Por ser uma ferramenta estratégica no meio organizacional e por apresentar resultados esperados, estudos buscam analisar e apresentar a importância da comunicação interna. A exemplo de Botechia e Higashi (2021), que buscaram identificar os fatores da comunicação interna que influenciavam na gestão administrativa da Instituição de Ensino Superior do Alto Tietê. Após análise, constataram que a comunicação interna é determinante para o sucesso da instituição, uma vez que ela proporciona resultados positivos ao negócio, auxiliando no desempenho das atividades, identificando possíveis falhas que acabam impedindo o progresso da instituição como um todo, além de agir como agente humanizador nas relações do trabalho. Assim, concluíram que é uma ferramenta que, se utilizada estrategicamente, traz importantes benefícios para a organização.

Outro estudo pertinente à temática foi realizado por Santos (2013), com objetivo de identificar os elementos da comunicação interna da empresa Votorantim Cimentos, bem como ressaltar a importância da comunicação interna ao demonstrar os benefícios como ferramenta estratégica. Após análise, constatou-se que a empresa faz bom uso da comunicação interna, conseguindo ouvir os colaboradores e informar, além de manter o clima vinculado aos valores e cultura da empresa. Com isso, ela consegue manter um relacionamento eficiente com seu público e, consequentemente gera uma imagem positiva da empresa diante de todos os públicos estratégicos. Observa-se que a empresa em foco, faz uso da comunicação interna de modo que sua equipe (público) possua bom relacionamento, visando a estratégia de atingir outros públicos os quais são estratégicos para a organização. Essa visão remete aos clientes, aos fornecedores e a própria concorrência.

Marchiori (2010) relata que a International Association of Business Communicators (IABC) desenvolveu em 2005 uma pesquisa sobre as práticas de comunicação interna. O resultado emergiu quatro pontos importantes: 1) motivar os colaboradores para que alinhem com a estratégia de negócio. Para isso, a melhor forma para gerar comprometimento consiste em facilitar o diálogo entre os colaboradores, gestores e todos os envolvidos no ambiente organizacional; 2) gerenciar o excesso de informação, para não haver comunicação desorganizada, uma vez que o excesso de comunicação demonstra que as mensagens não estão integradas, sendo as vezes

conflitantes e repetitivas, podendo ocasionar que importantes iniciativas de comunicação estratégica não tenham validade; 3) liderar e gerenciar a comunicação. Gestores devem-se educarem e engajarem no desenvolvimento de sua função de comunicadores, vistos como facilitadores do que é importante e 4) mensurar o retorno sobre investimento *Return over investimento-ROI*² da comunicação interna. É preciso conectar a comunicação com os resultados de negócios. Os resultados demonstram que as melhores práticas das organizações empregam uma combinação de métodos experimentados e verdadeiros desde que criativos e personalizados para as necessidades únicas, de acordo com a situação e a cultura.

Parra (2019) retrará que em pesquisa realizada pela *Tower Watson*³, afirmou que gestores que desempenham a comunicação de forma eficiente auxiliam no engajamento dos colaboradores e resultam em uma taxa de produtividade 26% superior. Parra (2019) também destaca o artigo da *Holmes Report*⁴, em que a falta de comunicação das mudanças organizacionais acaba gerando até 42% de aumento na conduta indesejada dos colaboradores, consequentemente, acaba afetando diretamente os objetivos da organização.

Segundo Arruda (2017), colaboradores com liberdade de expor opinião, críticas e dúvidas, realizam o trabalho mais confiantes e tendem a dar mais resultados. Equipes que trocam ideias e se interagem também costumam ter mais energia e desenvolver trabalhos mais assertivos.

A comunicação interna nas organizações, como relata Motoi (2017), desempenha um papel importante ao promover as iniciativas éticas empregadas pelos gestores, os resultados dessas iniciativas abrangem a socialização dos colaboradores, a motivação e o gerenciamento de emoções. A informação quando circula de forma eficaz, favorece a comunicação entre toda a equipe, é um estímulo aos colaboradores para que posicionem dentro da organização.

Para Curvello (2009), as estratégias utilizadas para a eficácia da comunicação interna devem ser definidas com transparência, manter um diálogo aberto entre gestores

² Retorno sobre Investimento, trata-se de um indicador financeiro, amplamente difundido nas empresas, utilizado para calcular o quanto se obteve de retorno a partir do investimento realizado.

³ Empresa de consultoria e assessoria integrada a soluções tecnológicas, presente também no Brasil.

⁴ Voz da indústria global de relações públicas, dedicada a provar e melhorar o valor das relações públicas, fornecendo insights, conhecimento e reconhecimento aos profissionais de relações públicas.

e colaboradores e público externo. Tal posicionamento propicia a existência de canais livres e eficientes. Portanto, identificar a necessidade da informação e o momento certo é fundamental para que todos estejam engajados nos objetivos da organização. Nessa visão a comunicação interna possui aspecto estratégico.

Assim, cabe ao gestor na condição estruturante, promover a comunicação e interação da equipe multidisciplinar aos conteúdos propostos pelas empresas. Possibilitando assim, o avanço e inovação tanto pessoal como organizacional, conforme retrata Ribeiro *et-al.*, 2018.

Canais, barreiras e conflitos no processo de comunicação organizacional

A comunicação interna na condição de **informar e alinhar-se a cultura organizacional** carece de meios para desempenhar seu papel e relacionar com seus colaboradores. Os canais da comunicação são grandes aliados para garantir que a mensagem seja compreendida seus destinatários, além de possibilitar o bom relacionamento entre os setores, colaboradores, gestores e diretoria.

Silva (2007) destaca que a otimização de canais (veículos) de comunicação ocorre de várias formas, entre elas, a mídia eletrônica que é composta pela internet, televisão, rádio e outros elementos adequados para um público disperso; também existe a mídia impressa que são os jornais, encartes, revistas, boletins tanto internos como externos, etc. Essa comunicação é direcionada ao leitor que disponibiliza de tempo para leitura; outros canais como painéis eletrônicos, homens cartazes, *outdoors*, *indoors*, *home page*, fax, quadros de avisos, *e-mails*, trilhas eletrônicas, *busdoors*, entre outros canais de comunicação que surgem de forma inusitado.

Várias organizações, segundo Matos (2021) já aderiram a realidade das redes sociais que contribuem de forma célere com a divulgação e transmissão em massa da informação. A Intranet é um dos canais de comunicação utilizada em larga escala pelas organizações, por meio dela é possível divulgar novos procedimentos, fornecer informações, treinamentos, entre outras funções. Outros canais como o *Whatsapp*, *Microsoft Teams*, *E-mail*, têm sido utilizados de forma eficaz nos processos da comunicação interna das organizações.

Ainda Matos (2021) enfatiza o ano de 2020, em função da pandemia de Covid-19 período que impôs a necessidade do distanciamento social (como forma de prevenção ao

contágio) e, conseqüentemente ocasionando alteração na maneira de comunicar, onde empreendedores, gestores e colaboradores tiveram que trabalhar de forma remota e de maneira repentina. De maneira geral, a internet revolucionou radicalmente inúmeras áreas, especialmente da comunicação em função de ser considerada uma ferramenta multidisciplinar e sofisticada.

A comunicação interna no ambiente organizacional é de suma importância para o bom andamento das relações interpessoais ao favorecer um clima favorável na organização, conforme afirmam Abreu e Bazoni (2016). No entanto, quando existem barreiras na comunicação interna podem surgir situações que são difíceis de serem resolvidas. Abreu e Bazoni (2016) acrescentam ainda que as barreiras na comunicação são definidas como um conjunto de fatores que impedem ou acabam dificultando a recepção da mensagem no processo comunicacional e que quando mal interpretada pode ocasionar constrangimento, fluxo saturado devido ao grande volume de informação, incompreensão da mensagem, entre outros entraves como informação errônea.

Para o emissor da comunicação, segundo Gil (2001), as principais barreiras na comunicação interna são ocasionadas pela falta de clareza nas ideias, comunicação múltipla, problemas de codificação, bloqueio emocional e hábitos de locução. Para os receptores, como principais barreiras, Gil (2001) aborda a audição seletiva, desinteresse, avaliação prematura, preocupação com a resposta, crenças e atitudes, reação ao emissor, preconceitos e estereótipos, experiências anteriores, atribuição de intenções e comportamento defensivo.

Percebe-se que a comunicação interna de maneira eficaz é de suma importância no ambiente organizacional, no entanto ela precisa ser transmitida de maneira que quem recebe pode interpretá-la sem equívocos, ou seja, de maneira clara e objetiva. “O grande desafio das organizações está em compreender a importância da comunicação interna em todos os meios hierárquicos, como um instrumento da administração estratégica a fim de atingir a eficácia organizacional” (BOTECHIA; HIGASHI, 2021, p. 29).

Chiavenato (2004) comenta que outros desafios no processo de implantação da comunicação interna organizacional, surgem em função da não propagação, na maneira do seu entendimento e na falta de interesse dos gestores em reconhecer sua eficácia. São desafios conflitantes, principalmente pela existência de organizações burocráticas, independentemente de ser porte grande, média e pequena, ou prestadora de serviço, comércio ou indústria.

De acordo com Castro (2014, p. 80), “muitos simplificam o processo e ignoram o potencial da comunicação interna como estratégia de integração e valorização das pessoas”. Se a comunicação organizacional não fluir de maneira correta, poderá acarretar falhas no processo final, fazendo com que os objetivos retrocedam, uma vez que poder gerar crises tanto interna como externa. Um cenário onde não pode haver falhas.

Embora, Brandão (2018) afirme que o maior desafio das organizações está em compreender a importância da comunicação interna independente da hierarquia. Nesse aspecto, urge que as organizações devem construir um campo de intervenção no intuito de elaborarem as estratégias direcionadas à comunicação interna, assim, as organizações cada vez mais, vem tornando participativas nos seus relacionamentos e menos hierarquizadas.

Diante do apresentado, percebe-se que quando a organização valoriza e pratica a comunicação interna, ela é capaz de criar bons relacionamentos, um ambiente envolvente e acima de tudo, caminhar na direção dos objetivos organizacionais, caso contrário ela pode caminhar para o fracasso.

Gestão da comunicação interna nas organizações

No que tange a gestão da comunicação interna nas organizações, Rosa e Bergiante (2017) entendem que a comunicação referente as opiniões, sugestões, reclamações ou dúvidas na concepção dos gestores são bem vistas tanto quanto a troca de informações por meio de *feedback* e reuniões.

Estas práticas, propiciam a gestão da comunicação um parâmetro para promover um ambiente de confiança, na missão de reconhecer e converter os fluxos de comunicação da organização, além de criar uma cultura inovadora. Gestão essa, segundo Rothen (2018) que assume o papel de corresponsável pelo reconhecimento dos colaboradores, que são impactados por suas atividades, e por convidá-los a se tornarem integrantes de uma história construída conjuntamente.

Cavalcante (2008) destaca que a gestão da comunicação deve-se intensificar a partir das ações voltadas para a comunicação interna, independente do segmento e do porte da organização, uma vez que todos os envolvidos na organização precisam se comunicar seja para dar ou obter a informação.

Nesse aspecto, Rosa e Bergiante (2017), recomendam aos gestores repensar a comunicação de forma mais estratégica, investindo em ferramentas que realmente possam atingir seu público.

Considera-se a comunicação interna como a ferramenta valiosa para as estratégias organizacionais, para isso, gestores devem estar alinhados para a sua aplicabilidade e, conseqüentemente obter bom desempenho das organizações.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Diante da problemática que norteou o presente estudo de vislumbrar como uma gestão da comunicação interna organizacional o pode gerar colaborar com o processo estratégico organizacional, Abreu e Bazoni (2016) retratam o cenário da problemática ao posicionarem que a comunicação quando mal transmitida ou feita de forma inadequada e/ou mesmo inexistente, gera insegurança, desmotivação e conflitos comprometendo todo o ambiente organizacional.

A gestão da comunicação interna deve atentar para os canais de comunicação, no intuito de eliminar as barreiras e os conflitos, uma vez que as barreiras dificultam a fluidez da comunicação, torando um ambiente conflitante.

Sendo assim, lidar com diferentes comportamentos e personalidades, muita das vezes gera certa discórdia nas relações diárias, conseqüentemente, acaba impactando na produtividade e nos resultados esperados.

Para que a comunicação interna seja uma ferramenta de estratégia organizacional, gestores devem se fazer presentes para otimizar o relacionamento e melhorar a comunicação no ambiente interno da organização.

Toda e qualquer organização deve aderir a estratégia da comunicação interna no intuito de alcançar seus objetivos, motivar seus colaboradores, prevalecendo a harmonia e fornecendo meios para que a comunicação torne clara para o receptor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do estudo desenvolvido, verificou-se que a comunicação interna deve ser alinhada com as estratégias que, por conseguinte deve estar em conformidade com os objetivos da organização. Para isso, a comunicação deve ser detalhada tanto para o público interno, quanto para o externo; ou seja, as ações voltadas para o público interno visam buscar a eficiência e a efetivação dos resultados da organização, tornando-a referência para a o publico externo.

Com relevância nesse contexto, fica evidente que a comunicação interna organizacional é fundamental para o alcance dos objetivos planejados, uma vez que ela interage de forma estratégica no processo de desenvolvimento da organização.

Além do mais, a comunicação interna surge no cenário organizacional promovendo o engajamento dos colaboradores, gestores e alta administração. Esse engajamento gera confiança, credibilidade e um ambiente harmonioso. Os canais de comunicação são responsáveis pela maneira com que a informação é remetida ao destinatário e, uma vez bem planejados promovem o fortalecimento a cultura da organização, evitando conflitos, fornecendo *feedback* para mudanças e consequentemente, aumentando a produtividade.

Diante do problema de pesquisa, talvez o mais difícil seja as organizações desenvolverem real consciência do papel estratégico da comunicação interna na organização, tanto no conjunto harmônico do ambiente organizacional, bem como na geração de resultados

Em suma, a comunicação interna nas organizações pode e deve ser utilizada como ferramenta estratégica para minimizar as barreiras e conflitos no ambiente organizacional, de modo que a comunicação interna é reconhecida como a ferramenta que agrega vantagem competitiva no cenário organizacional.

A proposta metodológica possibilitou ampliar o nível de conhecimento a respeito da gestão da comunicação interna como ferramenta estratégia no cenário organizacional utilizando-se dos estudos apresentados.

Ademais, sugere-se que este conteúdo fomenta pesquisadores para desenvolverem novos estudos no sentido de aprimorarem os canais e as estratégias de comunicação interna, alinhando-se a equipe com as metas da organização.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Tânia Maria Basseti de; BAZONI, Melina Cecon. Como superar barreiras na comunicação nas organizações. **Revista Dito Efeito**, Curitiba, 2016, v. 7, n. 11, p. 74-94,.Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/de/article/view/4078>. Acesso em: 01 set. 2022.
- ARRUDA, Leila. A importância de uma comunicação eficiente no ambiente de trabalho. **Terra**: notícias. 2017. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/a-importancia-de-uma-comunicacao-eficiente-no-ambiente-de-trabalho,38dc2201a51a91f303a84277748cd1cb02tugyc8.html>. Acesso em: 20 ago. 2022.
- BORCA, Cristina; BAESU, Viorica. Uma possível abordagem gerencial para a caracterização da comunicação organizacional interna. **Procedia-Ciências Sociais e Comportamentais**, 2014, v. 124, p. 496-503. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814020606>. Acesso em: 29 jul. 2022.
- BOTECHIA, Jéssica Santos; HIGASHI; Roberto. A comunicação interna como ferramenta de planejamento estratégico: um estudo no Alto Tietê. **Revista Fatec Zona Sul**, 2021, v. 7, n. 4, p. 25 - 35.
- BRANDÃO, N. G. A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engajamento nas organizações. **Media & Jornalismo**, , 2018, v. 18, n. 33, p. 91-102.
- CASTRO, Mônica Aparecida de. **Comunicação interna e gestão de pessoas: interfaces e perspectivas de integração e diálogo nas organizações**. 2014. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social). São Bernardo do Campo – SP: Faculdade de Comunicações da Universidade Metodista de São Paulo, 2014.
- CAVALCANTE, Shirley Maria. **Gestão da comunicação organizacional: conhecendo as ferramentas e suas aplicabilidade**. 2008. 66f. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial e de Pessoa) da. João Pessoa: Universidade Potiguar, 2008.
- 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, v. 9, n. 2, p. 173-192,
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CURVELLO, João José Azevedo. Os estudos de comunicação organizacional e as novas abordagens sistêmicas. CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 32. **Anais[...]** Curitiba: INTERCOM - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2009. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2746-1.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2022.
- FERREIRA JR.; Pedro Pereira; SANTOS; Protásio César dos; SANTOS, Saulo Ribeiro dos. Comunicação interna como estratégia organizacional: percepção dos colaboradores da SFA-MA (Brasil) acerca do seu informativo institucional. **Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales**, v. 2, n. 9, p. 56-80, 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

LEMOS, Else. Comunicação interna como diferencial em relações públicas. In: FARIAS, Luiz Alberto de (org.). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/325854649_Comunicacao_interna_como_diferencial_em_relacoes_publicas. Acesso em: 14 ago. 2022.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão: comunicação e cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, 2010. Disponível em: http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/os_desafios_de_comunica%C3%A7%C3%A3o_interna.pdf. Acesso em: 20 ago. 2022.

MATOS, Fernanda de Souza Ribeiro. **Modelo de melhoria no processo de comunicação em uma instituição federal de ensino**. Núcleo do Conhecimento, 2021. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/comunicacao/processo-de-comunicacao>. Acesso em: 01 set. 2022.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial: sem complicação**. 2ª ed. Barueri: Manole, 2009.

MOTOI, Gabriela. Could employees' motivation be increased by a better organizational communication? a sociological perspective. **Social Sciences and Education Research Review**, v. 4, n. 1, p. 174-190, 2017. Disponível em: <https://sserr.ro/wp-content/uploads/2017/08/4-1-174-190.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2022.

NEIVA, Filipa. **Comunicação das organizações: um olhar sobre a importância da comunicação interna**. Lisboa, Portugal: Media & Jornalismo. 2018. Disponível em: https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_4/4911. Acesso em: 14 ago. 2022.

PARRA, Felipe. **A importância da comunicação eficaz**. 2019. Anheuser-Busch InBev, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/import%C3%A2ncia-da-comunica%C3%A7%C3%A3o-eficaz-felipe-fontes-parra-pmp>. Acesso em: 20 ago. 2022.

PRADO FILHO, Hayrton Rodrigues do. **A importância da comunicação interna nas empresas**. Qualidade Online's. Palestra. 2010.

RIBEIRO, Regiane Regina; et al. Comunicação e reflexividades nas organizações. In: MARCHIORI, Marlene. (org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2ª ed. revisada e ampliada. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2018. (Série comunicação organizacional, v. 2)

ROSA, Carla Cunha da; BERGIANTE, Nissia Carvalho Rosa. Comunicação interna como instrumento de gestão: uma análise no Colégio Pedro. SEMINÁRIO UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E ESCOLAS DE GOVERNO. **Anais[...]** v. 1, n. 1, 2017. Disponível em: <https://anais.suceg.ufsc.br/index.php/suceg/article/view/41>. Acesso em: 02 set. 2022.

ROTHEN, Marcelo de Paiva. Gestão estratégica da comunicação organizacional: um modelo para a cultura da inovação. SIMPÓSIO DE PESQUISA, 6 e SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 12. 2018. **Anais[...]** Disponível em: <https://sppaic.fae.edu/sppaic/article/download/41/51>. Acesso em: 02 set. 2022.

SANTOS, Josiane Aparecida Leal. **A comunicação interna como ferramenta estratégica de relações públicas**. 2013, 73f. Monografia do curso de Relações Públicas pela Universidade Federal de Goiás. 2013, Goiânia, 2013.

SILVA, Millayne Caixeta. Otimização dos canais de comunicação. **Revista Administração**, n. 4, 2007. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/234550949.pdf>. Acesso em: 02 set. 2022.

TAVARES, Tatiana Arruda. **Comunicação interna: uma questão de qualidade** 2013. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/121544/000809000.pdf?sequence=1>. Acesso em: 20 ago. 2022.

TIBURCIO, Jussara Santana. **A comunicação interna como estratégia organizacional**. 2014. 14f. Trabalho de conclusão do curso de Administração pela Fundação Visconde de Cairu. 2014. Disponível em: https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA ESTRATEGIA.pdf. Acesso em: 29 jul. 2022.

Recebido em: 03/09/2022

Aprovado em: 05/10/2022

Publicado em: 10/11/2022