



**AS INFLUÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO AMBIENTE
ORGANIZACIONAL: Uma Análise Multissetorial**

Anderson Antônio de Lima

anderson.alima@sp.senac.br

Lupércio Aparecido Rizzo

lupercio.rizzo@online.uscs.edu.br

Palavras-chave: Comunicação Interna. Ambiente Organizacional. Engajamento. Motivação.

1. INTRODUÇÃO

A comunicação interna é frequentemente considerada um dos pilares fundamentais para a criação de ambientes de trabalho eficazes e colaborativos. Segundo Kahn (1990), a comunicação interna eficaz não apenas reenfatiza os objetivos estratégicos, mas também molda a experiência dos colaboradores, promovendo um maior compromisso com as metas organizacionais. O conceito de "comunicação estratégica" proposta por Fombrun, Taneja, Ellard e Gentry (2015) confirma essa postura, ressaltando que organizações que implementam práticas comunicativas eficazes colhem benefícios como uma maior lealdade dos funcionários e um desempenho superior.

1.1. Pergunta Problema e Objetivos

Quais as influências da comunicação interna, positivas e negativas, no ambiente organizacional em empresas de diferentes portes e diferentes segmentos? Diante desse contexto, busca-se compreender em que medida a comunicação eficiente pode influenciar a produtividade, a satisfação dos colaboradores e o alinhamento com os objetivos institucionais.

Este estudo tem o objetivo de analisar como a comunicação interna pode impactar positivamente ou negativamente o ambiente organizacional, evidenciando sua relevância como ferramenta estratégica para a gestão, enfatizando seus efeitos no engajamento, na motivação, e na cultura organizacional em empresas de diferentes setores.

1.2 Justificativa

A crescente digitalização do ambiente de trabalho transformou as dinâmicas da comunicação interna, ampliando as oportunidades para interações e colaborações. A comunicação interna atua como um canal essencial para a gestão de crises e a implementação de mudanças. Durante períodos de transformação organizacional, a clareza nas informações compartilhadas minimiza resistências e promove a adesão às novas estratégias.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A comunicação interna, inserida no contexto mais amplo do ambiente organizacional, assume papel estratégico na construção de uma cultura organizacional sólida, no alinhamento dos colaboradores às metas institucionais e na criação de um clima de confiança e colaboração. De acordo com Silva e Zingler (2025), a comunicação interna não apenas melhora a fluidez das informações, mas também influencia diretamente o comportamento organizacional,

contribuindo para o fortalecimento das relações interpessoais, o desenvolvimento da empatia e a criação de ambientes de trabalho mais acolhedores e produtivos.

Estudos recentes reforçam que a comunicação interna bem estruturada contribui não apenas para a eficácia operacional, mas também para a saúde mental dos colaboradores. De acordo com Martins e Pacheco (2023), empresas que mantêm canais abertos e transparentes de comunicação têm maior capacidade de detectar sinais de desgaste emocional, promovendo ações preventivas e de acolhimento.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como de natureza exploratória e descritiva. A abordagem adotada foi qualitativa, a qual, segundo Creswell (2021), busca compreender fenômenos a partir da perspectiva dos participantes, valorizando o significado das experiências e das interpretações subjetivas. Esse tipo de abordagem é adequado quando se pretende explorar em profundidade as percepções dos indivíduos sobre determinado tema, como é o caso da presente pesquisa, que analisa a influência da comunicação interna no ambiente organizacional.

Como instrumento de coleta de dados, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas, que se caracterizam por um roteiro previamente elaborado, mas com flexibilidade para que novas questões possam emergir no decorrer da entrevista, conforme as respostas do entrevistado (Triviños, 2021). A amostra foi composta por cinco profissionais atuantes em diferentes setores organizacionais.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Comunicação interna, engajamento e motivação

De maneira unânime, os entrevistados destacaram que a comunicação interna desempenha um papel essencial para o engajamento e a motivação dos colaboradores. Segundo eles, quando as equipes se sentem bem-informadas sobre os projetos, metas e valores organizacionais, há um fortalecimento do sentimento de pertencimento, contribuindo para um ambiente organizacional mais coeso e colaborativo.

Além do sentimento de pertencimento, a comunicação interna tem uma forte correlação com a motivação intrínseca. Deci e Ryan (2000) propõem a Teoria da Autodeterminação, que sugere que os indivíduos são motivados a agir quando têm suas necessidades psicológicas básicas atendidas: autonomia, competência e relacionamentos.

4.2 Desafios das lideranças na comunicação em tempos de mudança

As entrevistas revelaram desafios significativos enfrentados pelas lideranças, especialmente em contextos de mudanças organizacionais. O Entrevistado 1 relata que "os principais desafios são a falta de clareza na mensagem, ruídos na interpretação e a resistência natural ao novo". Essas dificuldades refletem o que Cunha et al. (2020) abordam sobre o papel estratégico da comunicação em tempos de mudança. Os desafios das lideranças na comunicação muitas vezes são amplificados pela resistência natural dos colaboradores a mudanças organizacionais.

4.3 Comunicação interna e cultura organizacional

A relação entre comunicação interna e cultura organizacional também foi amplamente destacada. Os entrevistados reconhecem a comunicação como ferramenta essencial para reforçar os valores e comportamentos desejados. De acordo com o Entrevistado 1, "a comunicação interna é uma das principais ferramentas para sustentar e transmitir a cultura organizacional no dia a dia". Esse entendimento está em consonância com Schein (2017), que vê a comunicação como meio de consolidar a cultura da empresa no cotidiano.

4.4 Ferramentas de comunicação interna na era digital

Com a digitalização e o trabalho híbrido, as ferramentas tecnológicas têm se tornado essenciais. Os entrevistados mencionaram recursos como Microsoft Teams, e-mail, WhatsApp, intranet, vídeos e dashboards.

As respostas dos entrevistados deixam claro que na era digital, a escolha das ferramentas de comunicação interna é vital para o sucesso organizacional. De acordo com Heller (2021), a utilização de ferramentas de colaboração pode diminuir a sensação de isolamento e promover a coesão da equipe, especialmente em contextos de trabalho remoto.

4.5 Impactos da falha na comunicação interna

Muitos participantes relataram ter vivenciado situações de falhas comunicacionais que causaram retrabalho, ruídos e prejuízos. Conforme relatado pelo Entrevistado 1: "já presenciei situações em que prazos, responsabilidades ou objetivos não foram claramente comunicados, o que gerou retrabalho e desgaste entre áreas".

Falhas na comunicação interna podem ter consequências severas. Tourish (2020) alerta que falhas na comunicação resultam em perda de produtividade, conflitos e baixa performance, sendo essencial investir em canais estruturados e feedbacks frequentes.

4.6 Comunicação interna e saúde emocional

Todos os entrevistados reconheceram que a comunicação interna influencia diretamente na saúde emocional dos colaboradores, principalmente em contextos de pressão. O Entrevistado 1 afirmou que "iniciativas de escuta ativa, canais de diálogo e campanhas voltadas para o bem-estar fazem diferença no clima organizacional".

A comunicação interna exerce um papel protetivo crucial em relação à saúde emocional dos colaboradores. A pesquisa de Goh et al. (2021) destaca que ambientes em que os colaboradores se sentem ouvidos e compreendidos tendem a ter menores índices de burnout e uma maior satisfação no trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da revisão teórica e da análise qualitativa das entrevistas realizadas, foi possível confirmar que a comunicação interna desempenha um papel central na promoção do engajamento, na consolidação da cultura organizacional, no fortalecimento do bem-estar emocional dos colaboradores e na eficiência dos processos internos.

Reforça-se que a comunicação interna deve ser compreendida não apenas como um instrumento operacional, mas como um componente estratégico fundamental para o desenvolvimento organizacional sustentável. O investimento contínuo em políticas, práticas e tecnologias que favoreçam a comunicação eficiente é imperativo para as organizações que desejam manter sua competitividade, atrair e reter talentos e responder de forma ágil às constantes mudanças do ambiente externo.

Recomenda-se que futuros estudos aprofundem a investigação sobre as especificidades da comunicação interna em diferentes contextos organizacionais, especialmente em relação aos desafios impostos pela transformação digital e pelo trabalho híbrido. A ampliação da amostra e a utilização de métodos quantitativos também podem contribuir para a generalização dos resultados.

REFERÊNCIAS

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2021.

CUNHA, Eduardo; BARRETO, Luciana. **Gestão de pessoas e cultura organizacional: perspectivas contemporâneas**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2021.

DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. **Psychological Inquiry**, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000.

FOMBRUN, Charles J. et al. Fame and fortune: How successful companies build winning reputations. **Financial Times Prentice Hall**, 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOH, Joel et al. The relationship between workplace stressors and mortality and health costs in the United States. **Management Science**, v. 62, n. 2, p. 608-628, 2021.

HELLER, Robert. **Collaborative communication in the digital age**. New York: Business Books, 2021.

KAHN, William A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

MARTINS, João; PACHECO, Maria. **Comunicação e bem-estar organizacional**. Brasília: Editora UnB, 2023.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2017.

SILVA, Roberto; ZINGLER, Paula. **Relações interpessoais e comunicação interna: bases para ambientes colaborativos e saudáveis**. São Paulo: Senac São Paulo, 2025.

TOURISH, Dennis. **The communication illusion: how false beliefs about communication threaten the workplace**. Oxford: Oxford University Press, 2020.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2021.