

# A importância da comunicação interna nas organizações: uma pesquisa bibliográfica

---

*Jevenilson Luz Santos<sup>1</sup>*

*Marcelo Silva Ângelo Ferreira<sup>2</sup>*

*Arnaldo de Ávila Quintão<sup>3</sup>*

*Miriam Barros Assis Duarte<sup>4</sup>*

*Gustavo Andrade Rodrigues<sup>5</sup>*

*Alexander Daniel Pereira<sup>6</sup>*

*Recebido em: 25.06.2022*

*Aprovado em: 14.07.2022*

**Resumo:** A comunicação apresenta diversos benefícios para o desempenho das organizações, faz com que as empresas procurem se informar sobre os principais assuntos relacionados ao tema. Assim, esta pesquisa tem por objetivo principal identificar os temas mais utilizados no assunto comunicação interna das organizações durante o período de 12 anos. Para isso, utilizou-se como metodologia a pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa. Na coleta de dados utilizou-se artigos relevantes durante o período de 12 anos. No que tange as informações sobre os resultados, constatou-se quatro temas distintos sobre o assunto: comunicação interna nas organizações; a importância da comunicação interna nos resultados das organizações; a importância da comunicação interna como ferramenta estratégica nas organizações; a importância da comunicação interna nas relações entre

---

<sup>1</sup> Graduado em Administração de Empresas pela Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – UNIFUNCESI, Brasil, [jevenilsonsantos@gmail.com](mailto:jevenilsonsantos@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutor/Mestre em Administração de Empresas, Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – UNIFUNCESI, Faculdade de Minas Gerais, FAMIG, Faculdade de Sabará, Brasil, [marcelo.ferreira@funcesi.br](mailto:marcelo.ferreira@funcesi.br), [marcelos.bh01@gmail.com](mailto:marcelos.bh01@gmail.com), [marcelo.ferreira@faculdadedesabara.com.br](mailto:marcelo.ferreira@faculdadedesabara.com.br)

<sup>3</sup> Mestre em Administração de Empresas, Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – UNIFUNCESI, Brasil, [arnaldo.quintao@funcesi.br](mailto:arnaldo.quintao@funcesi.br)

<sup>4</sup> Mestre em Administração de Empresas, Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – UNIFUNCESI, Brasil, [miriam.duarte@funcesi.br](mailto:miriam.duarte@funcesi.br)

<sup>5</sup> Possui MBA em Gestão Estratégica em Finanças Corporativas pelo Centro Universitário UNA e graduação em Administração de empresas pela Faculdade Minas Gerais. E-mail: [gustavo17andrade@hotmail.com](mailto:gustavo17andrade@hotmail.com)

<sup>6</sup> Revisor: graduação em Direito pela UNIFEMM (2001); Graduação em Ciências Militares -CFO - Academia de Polícia Militar de Minas Gerais (1994); especialista em Controle Externo; Gerenciamento de Projetos pela FGV; Especialização em Gestão em Segurança Pública; mestre em Economia, com ênfase em Estratégia e Inovação.

colaboradores. Em relação ao primeiro assunto foi identificada a importância por ela promover a integração entre os colaboradores. Para o segundo, os resultados levaram a concluir que o papel dos gestores na construção da comunicação interna é de extrema importância para os alcances dos resultados almejados. No terceiro assunto foi identificada a importância pelo fortalecimento das relações entre os indivíduos que podem ser adquiridas através dessa ferramenta. No quarto e último assunto foi abordado a importância por promover a troca de informações e auxiliar no aprendizado e relacionamento entre os colaboradores. E a partir da abordagem dos temas mais utilizados no assunto comunicação interna pôde ser evidenciada a importância da comunicação pelos resultados trazidos em todos os âmbitos organizacionais.

**Palavras-chave:** comunicação interna; importância da comunicação interna; processos de comunicação interna.

*The importance of internal communication in organizations: a bibliographic research*

**Abstract:** Communication presents several benefits for the performance of organizations, causing companies to seek to inform themselves about the main issues related to the theme. Thus, this research has as its main objective to identify the most used themes in the subject internal communication in organizations during the period of 12 years. For this, the methodology used was bibliographic research with a qualitative approach. In data collection, relevant articles were used during the 12-year period. As far as information about the results is concerned, four distinct themes on the subject were found: internal communication in organizations; the importance of internal communication in the results of organizations; the importance of internal communication as a strategic tool in organizations; the importance of internal communication in relationships between employees. In relation to the first subject, the importance of internal communication was identified as it promotes integration among employees. For the second, the results led to the conclusion that the role of managers in the construction of internal communication is extremely important for the achievement of the desired results. The third subject identified the importance of strengthening the relationships between individuals that can be acquired through this tool. In the fourth and last subject, the importance of promoting the exchange of information and helping the learning and relationship between employees was addressed. And from the approach of the most used themes in the subject internal communication could be evidenced the importance of communication by the results brought in all organizational spheres.

**Keywords:** internal communication; importance of internal communication; internal communication processes.

## 1 INTRODUÇÃO

A comunicação interna desempenha um papel importante sobre o ponto de vista organizacional, pois, consiste em uma troca de informações onde o destinatário precisará receber, compreender e interpretar a mensagem.

Se o processo comunicativo em uma organização não seguir uma forma correta, poderá acarretar falhas no objetivo final, fazendo com que todo o processo de uma atividade específica retroceda, pois, a má comunicação pode gerar colapsos no dia a dia e se não resolvida, poderá causar crises internas e externas.

Investir em estratégias que auxiliam na comunicação efetiva de uma organização poderá manter os colaboradores mais seguros no desenvolvimento de sua atividade, além de contribuir para o alcance dos objetivos, evitando-se prejuízos operacionais.

Nesse sentido, deverá ser levada em consideração uma comunicação interna efetiva em todos os processos de uma organização, onde os indivíduos envolvidos nos processos passam a filtrar as informações de forma clara, objetiva e eficaz.

Levando-se em conta a realização de uma revisão bibliográfica, pretende-se responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais os temas mais utilizados no assunto comunicação interna das organizações durante o período de 12 anos?

Diante disso, o objetivo geral de pesquisa levando-se em conta a revisão bibliográfica, é o de identificar os temas mais utilizados no assunto comunicação interna das organizações durante os períodos analisados.

Como objetivos específicos tem-se: (1) fazer levantamento dos artigos e trabalhos relacionados; (2) identificar os períodos dos artigos e trabalhos relacionados; (3) identificar os temas mais utilizados no assunto comunicação interna das organizações durante os períodos analisados.

Como contribuição empresarial, destaca-se o fato da importância da comunicação nos resultados das ações das organizações. Para área acadêmica é importante destacar o tema relevante ao que tange a comunicação interna e, para a sociedade,

visa ampliar a compreensão acerca do tema e demonstrar a importância da valorização do processo comunicativo em uma organização.

O presente artigo será estruturado em cinco partes. Iniciando pela introdução, em seguida tratando o referencial teórico, após a metodologia utilizada, e por fim, os principais resultados encontrados e as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo será dedicado à abordagem de temas relacionados à comunicação, tais como: sua definição, o processo de comunicação e comunicação interna nas organizações.

### **2.1 Comunicação**

No que se refere ao tema proposto para o presente estudo, torna-se importante identificar os conceitos sobre a comunicação.

Os sociólogos Loomis e Beagle (1957), afirmam que comunicação é o caminho em que as mensagens circulam dentro de um conjunto de regras em um sistema, onde todo conhecimento e opiniões reunidas são organizados para se ter o maior controle possível de toda movimentação e assertividade no recebimento das mensagens.

Figueiredo (1999), explica que todo funcionário é um comunicador, pois as atitudes, comportamentos e o modo de se vestir caracterizam o colaborador como membro da organização.

Chiavenato (2000) descreve a comunicação como uma troca de informações entre pessoas, onde ocorre um processo de envio e compreensão de um indivíduo para o outro.

Segundo Chiavenato (2004), comunicação é basicamente uma troca de informações entre indivíduos que enviam, recebem e interpretam mensagens que circulam dentro de um canal. O autor complementa que todo o processo comunicativo e suas etapas assim como o recebimento e compreensão, faz com que não haja falhas durante a transmissão de mensagens, alcançando o resultado esperado até o destinatário final.

De acordo com Netto (2014), para a comunicação se tornar eficaz deverá haver uma compreensão do conteúdo que lhe foi informado, pois, o autor descreve esse processo como uma transmissão de conteúdos entre um emissor e receptor.

Para Lima (2017), a comunicação promove a integração e coesão entre os indivíduos em uma organização para garantir os objetivos almejados, sendo que, para o alcance dos objetivos deve se atentar inicialmente para a construção eficaz dos processos comunicativos.

Dentre as definições dadas sobre a comunicação, os autores citados contextualizam que a troca de informações entre os indivíduos caracterizam o conceito principal de comunicação, e complementam ao definir que esse processo comunicativo ocorre através de uma transmissão de mensagens entre um emissor e receptor.

Diante disso, faz-se necessário conhecer as definições do tema comunicação para melhor entendimento do objetivo deste trabalho.

## **2.2 Processo de Comunicação**

Exposto acima o conceito de comunicação, fez-se necessário em seguida à abordagem dos processos de comunicação para melhor entendimento dos diversos assuntos que irão ser trazidos nessa pesquisa sobre a comunicação.

Segundo Robbins (1994), o entendimento do processo de comunicação ajuda a diminuir confusões que poderiam ocorrer entre os colaboradores devido às percepções diferentes de cada um e as barreiras que poderão surgir ao longo do processo comunicativo.

Conforme Berlo (1999), por existir muitos modelos de processo de comunicação não teria como eleger um processo único e ideal para desenvolver na organização, pois cada um pode corresponder mais que outro em situações variadas, mas todos possuem características em comum em seus elementos como: o emissor, receptor, canal e mensagem.

Segundo Montana e Charnov (2000), inicialmente a comunicação passa pelo processo de codificar a mensagem, em seguida é enviada para o indivíduo que irá

receber e por fim decodificar. Os autores ainda reforçam que dentro desse processo de comunicação, poderão ocorrer fatores que impeçam o recebimento da mensagem da mesma forma que foi emitida, que são chamados de ruídos.

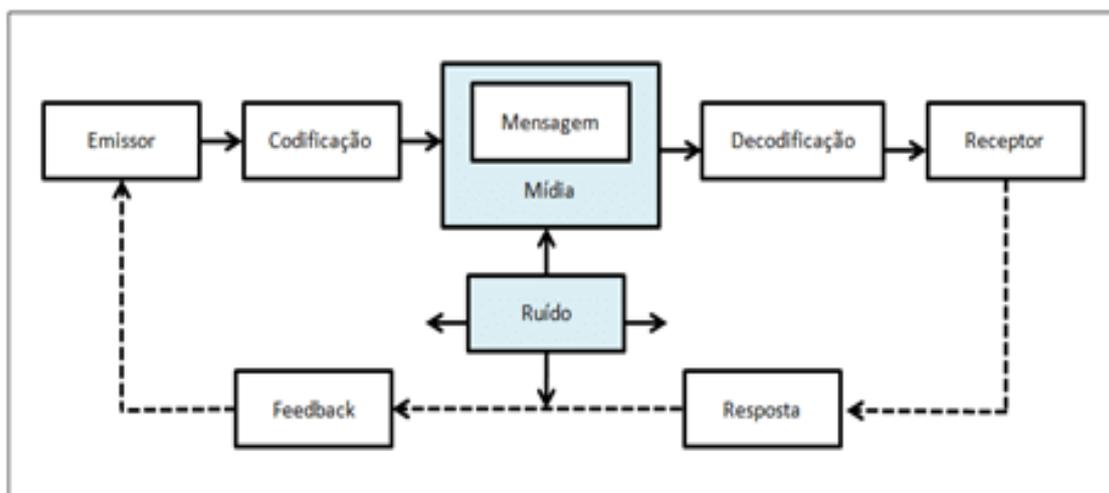
Macedo (2005), explica que a comunicação é um processo mútuo, onde há uma transmissão de informações de uma pessoa para outra, e esse processo ocorre através de um código em comum entre os indivíduos.

De acordo com Tomasi e Medeiros (2007), a composição do processo de comunicação é formada por um emissor, receptor, canal e mensagem. Os autores ainda afirmam a necessidade de compreensão e feedback para que esse processo de comunicação se torne assertivo.

O entendimento a partir de Vasconcelos (2009), é que a comunicação é a forma como os seres humanos se relacionam, e esse processo ocorre através de trocas de experiências, sentimentos, ideias e compartilhamento de informações, auxiliando principalmente nos relacionamentos e aprendizado entre os indivíduos.

Os elementos do processo de comunicação estão representados no esquema da Figura 1, caracterizando o fluxo da comunicação eficaz entre os indivíduos integrantes desse processo.

Figura 1 - Elementos do processo de comunicação eficaz



Fonte: Marize Passos (2013, p. 1)

Conforme apresentado na figura 1, são muitos os elementos que fazem do processo da comunicação e até que a mensagem chegue ao destinatário final, deve-se considerar diversas situações que possam ocorrer ao longo do caminho até obter o feedback daquilo que foi emitido através de uma mensagem.

Em relação aos autores citados acima, identifica-se que o processo de comunicação através dos elementos que fazem parte da composição da comunicação, que é formada por um emissor, receptor, canal e a mensagem. Segundo os autores, a compreensão desse processo contribui para evitar falhas na comunicação entre colaboradores e diminui as barreiras comunicativas que possam surgir durante as atividades exercidas na organização.

Diante o exposto, a contextualização dos processos de comunicação foi necessária para compreender os elementos que fazem parte da comunicação e agregar mais informações no desenvolvimento desta pesquisa.

### **2.3 Comunicação interna nas organizações**

Identificado acima os conceitos sobre comunicação, nesse momento faz-se importante discorrer sobre a comunicação interna nas organizações.

De acordo com Torquato (1991), a finalidade da comunicação interna é manter sintonia entre o colaborador e a empresa, para que todas as informações transmitidas sejam coerentes ao circular pelo ambiente organizacional.

Segundo Boog (1994), a comunicação interna em uma organização só se torna eficaz quando são incluídos e integrados os objetivos dos funcionários aos da empresa.

Bahia (1995), descreve a comunicação interna como um processo de integração entre os colaboradores, que tem por objetivo transmitir ideias, decisões e ações da organização com rapidez e clareza para os membros da empresa.

Para Stoner (1995), a comunicação interna em uma organização é uma realização contínua onde os gestores e colaboradores praticam as funções de elaborar, ordenar, dirigir e fiscalizar as ações da organização para atingir os resultados

almejados. O autor ainda complementa que é necessário estabelecer estratégias que contribuam para que não haja falhas no processo comunicativo.

Torquato (1998), define a comunicação interna como uma ferramenta estratégica para o sucesso das organizações, pois atua principalmente na melhoria das relações de trabalho e nos resultados do negócio.

Segundo Leite (2006), a comunicação interna é importante para as organizações, pois além de fortalecer o relacionamento entre os indivíduos, quanto mais os colaboradores estiverem informados, mais interessados e comprometidos com as atividades desenvolvidas na empresa eles ficarão.

Segundo Gonçalves (2007), para obter resultados positivos nas organizações depende principalmente de como o gestor conduz a comunicação interna com seus colaboradores, sendo assim, para desempenhar uma comunicação interna assertiva é importante à realização de reuniões e esclarecimento de dúvidas para não deixar as informações subentendidas.

Os autores explicitam que, a comunicação interna é a principal ferramenta de integração entre colaborador e empresa, sendo que, os colaboradores se beneficiam dessa troca para desempenhar suas funções de maneira assertiva em suas atividades e assim contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais.

Desse modo, é necessária a compreensão do tema comunicação interna nas organizações, pois contribui para o entendimento do tema principal do estudo.

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, que de acordo com Santos e Candeloro (2006) é aquela que permite descrever através do levantamento de dados às informações relevantes do objeto de estudo. O objetivo do estudo é o de identificar os temas mais utilizados no assunto comunicação interna das organizações durante os períodos analisados.

Como método de pesquisa foi utilizado à revisão bibliográfica que para Gil (2017) as pesquisas são feitas a partir de um material pronto, sejam em artigos científicos ou

livros. Nesse estudo as pesquisas foram desenvolvidas através de revistas e artigos científicos que são relacionados com o tema, que tem por finalidade de responder o objetivo geral da pesquisa.

No universo de pesquisa que é entendido por Vergara (2013) como um conjunto de amostras que apresentam características em comum que serão utilizados para o objeto do estudo. Com isso, foram utilizados artigos científicos publicados em Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), A Scientific Electronic Library Online (SciELO), Google Acadêmico e palavras chave como: comunicação interna, importância da comunicação interna, processos de comunicação interna. Assim, o universo de pesquisa foi constituído por 20 pesquisas sobre o tema.

Para o tratamento de dados foi utilizada a análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (2011) caracteriza-se como uma análise qualitativa onde é utilizada informações através de textos existentes para a construção do conhecimento e realização do estudo. Com isso, as coletas de dados foram feitas através de periódicos, revistas científicas, artigos que constituíram a análise de conteúdo.

Bardin (2011) ressalta que essa análise de conteúdo se estrutura nas seguintes etapas: problema de pesquisa, onde são feitas as buscas das informações através das palavras chave; pré-análise, que consiste na separação do material necessário; a exploração do material que é a separação em grupos de similaridade e o tratamento dos resultados, onde as obras são interpretadas.

Sendo assim, as publicações e fontes de pesquisa contribuíram para o desenvolvimento do tema, sendo que as pesquisas foram compreendidas entre os anos de 2009 a 2021 para a seleção de informações e embasamento teórico nas análises.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Esse capítulo apresenta os embasamentos teóricos que foram necessários para agregar os resultados desta pesquisa, no período de 2009 a 2021. Pesquisados por meio de palavras-chave como: comunicação interna, importância da comunicação

interna, processos de comunicação interna, foram encontradas 38 pesquisas sobre o tema, que compreendidas e selecionadas para divisão conforme a relevância do tema proposto.

Com isso, foram selecionados 20 trabalhos (Quadro 1), nos quais 75% (15) são trabalhos de conclusão de curso e 25% (5) são publicações em revistas científicas.

Quadro 1 – Resumo dos artigos utilizados na pesquisa

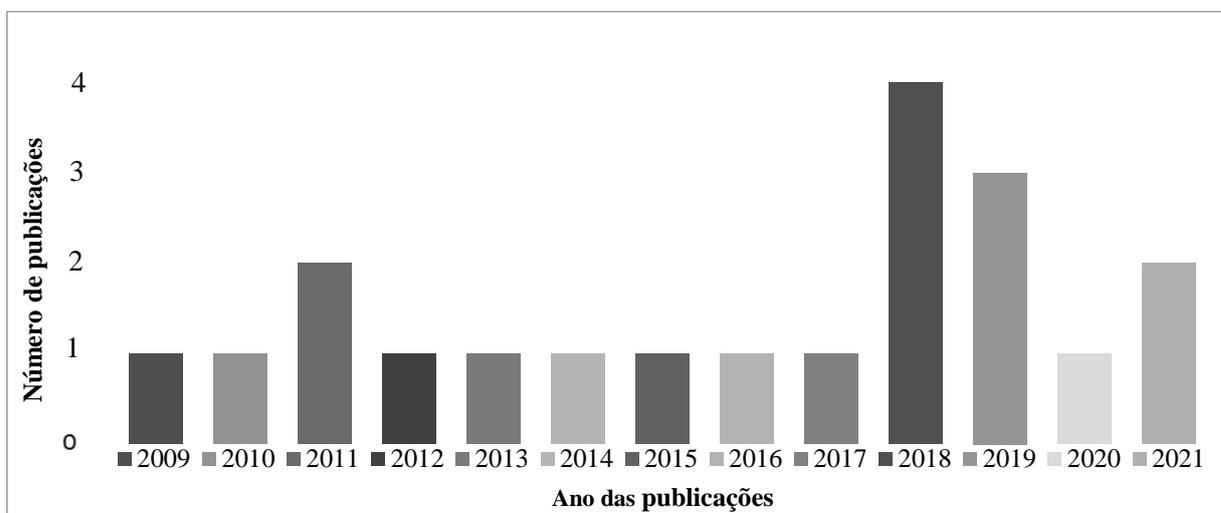
Resumo dos artigos utilizados na pesquisa		
ANO	AUTORES	TÍTULO
2009	BUENO, V.C.J	A importância da comunicação interna para obtenção de resultados positivos na organização.
2010	PINHEIRO, R.C.E	A importância da comunicação interna para o sucesso organizacional.
2011	DA SILVA, J.L de S	A importância da comunicação interna nas organizações.
2011	SOUZA, R.A.	Comunicação interna: uma contribuição para a melhoria nas relações de trabalho.
2012	ARAUJO, SIMANSKI E QUEVEDO.	Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso.
2013	TRECE, B.A de S.	O papel da comunicação interna em organizações de destaque pelo clima organizacional.
2014	TREMÊA, G.T	A comunicação interna como ferramenta para obtenção de resultados.
2015	SANTOS, R.M.	A comunicação interna como diferencial para as organizações.
2016	DEVESA, L.M	A importância da comunicação no contexto organizacional.
2017	LIMA, R.E da C.	O papel da comunicação interna como ferramenta estratégica de fortalecimento de imagem: um estudo de caso de 3 cases vencedores do prêmio aberje.
2018	BRANDÃO, N.G	A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de <i>engagement</i> nas organizações.
2018	NEIVA, F.	Comunicação das organizações: um olhar sobre a importância da comunicação interna.
2018	PAGNAN, R.R	Os impactos da comunicação interna do desempenho das atividades de uma confecção e facção têxtil.
2018	FAGUNDES, L.M.	Estudo da comunicação interna em shopping centers fora do mercado das capitais.
2019	BAUER, S.M	A importância da estratégia de comunicação interna para o cliente.
2019	LEMOS, F.C.	Dimensões possíveis para uma ressignificação da comunicação interna no contexto organizacional.
2019	COSENTINO, G.F.	A comunicação interna no serviço da brigada militar de uma cidade do interior do RS.
2020	FERREIRA, G.F; SILVA, L.L	Projeto de reestruturação da comunicação interna da distribuidora Mixfarma.

2021	RONCONI, J.	A comunicação nos tempos da incerteza: análise da comunicação interna em uma instituição pública em contextos de mudança de gestão.
2021	ROHOD, M.	A importância de uma boa comunicação interna para a efetividade de processos e procedimentos organizacionais.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Em relação aos anos das publicações das pesquisas selecionadas, foram entre os períodos de 2009 a 2021, representadas no Gráfico1.

Gráfico 1 – Dados dos anos de publicação dos artigos estudados.

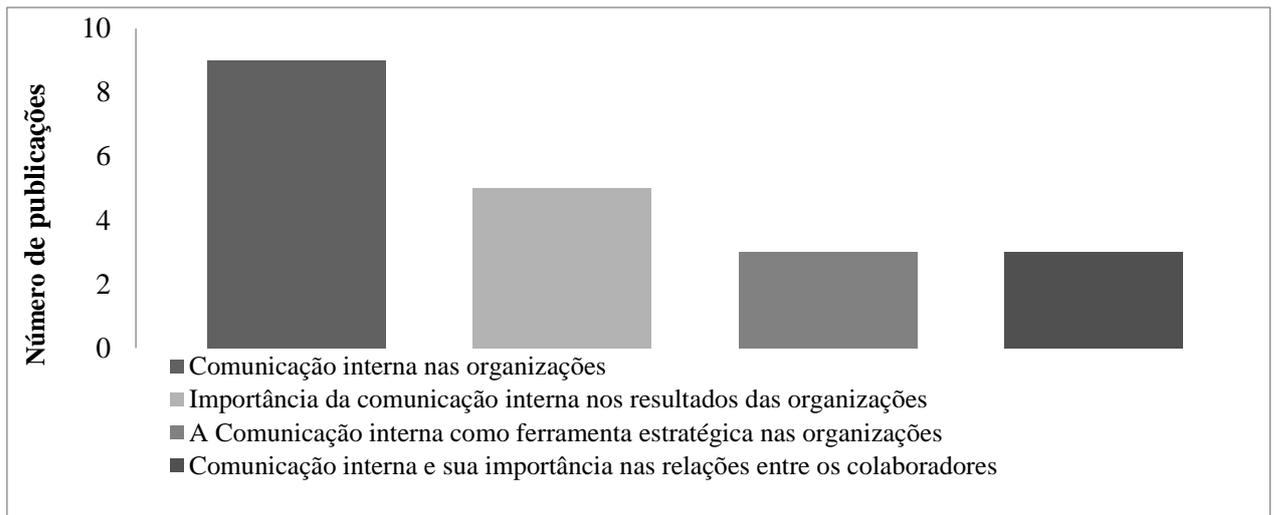


Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Conforme representado no gráfico 1, dos 20 artigos analisados no período de 2009 a 2021 pode ser observado que as pesquisas mais representativas foram publicadas em 2018, representando 20% (4); após 2019 com 15% (3); 2011 e 2021 com 10% (2); e os anos 2009, 2010, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2020 com 5% (1) cada.

Dentre esses 20 artigos citados, foram encontradas similaridades de assuntos e informações que foram distribuídos em 4 temas, representados no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Representação dos artigos conforme a similaridade de informações.



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

As distribuições dos temas foram respectivamente entre; comunicação interna nas organizações, que representou 45% (9) dos estudos analisados nos períodos de 2011 a 2021, importância da comunicação interna nos resultados das organizações com 25% (5) dos estudos entre os períodos de 2009 a 2021, a comunicação interna como ferramenta estratégica nas organizações com 15% (3) nos períodos de 2017 a 2019 e comunicação interna e sua importância nas relações entre os colaboradores com 15% (3) dos estudos analisados no período de 2011 a 2013.

#### 4.1 Comunicação interna nas organizações

O seguinte tópico visa explicar e compreender as definições da comunicação interna nas organizações de acordo com os materiais pesquisados e descritos acima.

Thayer (1976), aponta a comunicação interna como um elemento principal durante a realização dos processos das funções administrativas, sendo que, a relação entre ela e seu meio ambiente que determinam a direção do seu movimento e compreensão.

Segundo Kreps (1990), a comunicação interna organizacional é um processo onde os colaboradores reúnem informações pertinentes sobre assuntos e planejamentos relevantes para organização, e os fazem circular pelos setores, promovendo a cooperação e integração entre os funcionários.

Conforme Kunsch (2003), a comunicação interna é um setor com objetivos bem definidos que viabiliza a interação entre a organização e seus colaboradores.

Clemen (2005), explica que é necessário avaliar se quem emite as mensagens possui aptidão para tal tarefa em nome da organização, pois, a comunicação interna tem relação em como as pessoas interagem com os meios de comunicação na empresa.

Ribeiro (2008), afirma que a comunicação interna é fundamental para eficiência e eficácia da organização, desde os processos mais simples como ordens de serviços até os mais complexos como a publicidade, auxiliando nos resultados e na capacidade potencial para produzir resultados.

Para Curvelo (2009), a comunicação interna organizacional só é eficaz quando a informação é disponibilizada pra todos da organização, garantindo o respeito às diferenças e integração de todos os colaboradores, possibilitando oportunidades de participação.

De acordo com Brum (2010), existem diversas ferramentas de comunicação interna em uma organização que é adequada para cada objetivo específico, entre eles estão: a mala direta, boletim interno, intranet, painel de gestão.

Portanto, nota-se que os autores citados acima estão em linha com o que Boog (1994), Bahia (1995) e Torquato (1991) evidenciam sobre o quanto a utilização da comunicação interna na organização pode auxiliar na integração de objetivos entre os colaboradores e manter todos bem informados e comprometidos com as atividades exercidas na empresa.

## **4.2 Importância da comunicação interna nos resultados das organizações**

Este tópico visa compreender através das visões dos autores pesquisados a importância da comunicação interna nos resultados das organizações.

Segundo Kunsch (1997), devido às mudanças de cenário que as organizações passam frequentemente, tornam-se evidentes a importância da comunicação interna nos resultados e desempenho das organizações.

Para Torquato (2002), a comunicação interna contribui positivamente para os resultados das organizações e no clima organizacional, beneficiando o crescimento de suas atividades e desempenho nas metas a serem alcançadas.

Marchesi e Nassar (2005), afirmam que os gestores das organizações devem voltar à atenção total para a comunicação interna desempenhada na empresa, pois ela auxilia no fluxo de transmissão de mensagens e faz com que os colaboradores contribuam nos resultados e sucesso da organização.

Para Nassar (2007), o papel da comunicação interna não corresponde apenas para os processos de gestão de imagem mediante a concorrência, mas sim caracterizadas como ferramentas importantes de sobrevivência e sucesso nos resultados das organizações.

As compreensões dos autores do referencial teórico Stoner (1995) e Gonçalves (2007) complementam as ideias dos autores acima ao incluir o papel importante dos gestores no desenvolvimento assertivo da comunicação interna na organização para o alcance dos resultados almejados.

### **4.3 A comunicação interna como ferramenta estratégica nas organizações**

Este tópico visa apresentar as explicações das definições dos autores sobre a comunicação interna como ferramenta estratégica nas organizações.

De acordo com Duterme (2002), a comunicação interna vista de modo estratégico torna-se um elemento principal para facilitar a interação entre os colaboradores e como agente de transformação em situações adversas.

Welch & Jackson (2007), exemplificam o papel da comunicação interna estratégica como ferramenta de engajamento entre os colaboradores, na qual contribui para o sentimento de pertencimento e valorização no ambiente organizacional.

Segundo Costa (2014), a comunicação interna utilizada de forma estratégica tem o papel de alinhar os objetivos dos colaboradores aos objetivos da empresa, além de fortalecer constantemente a imagem da organização.

Para Brandão & Portugal (2015), ao desenvolver a comunicação interna como ferramenta estratégica nas organizações, permite com que a empresa promova o desenvolvimento dos relacionamentos internos de modo assertivo e consolide as pontes concordantes na organização.

Torquato (1998) utiliza da mesma conclusão dos autores acima ao definir que a comunicação interna utilizada como uma ferramenta estratégica nas organizações promove uma boa relação entre os funcionários e auxilia no alcance do sucesso organizacional.

#### **4.4 Comunicação interna e sua importância nas relações entre os colaboradores**

O seguinte tópico tem por objetivo explicar os conceitos da comunicação interna e sua importância nas relações entre os colaboradores.

De acordo com Corrado (1994), é possível perceber a eficiência na comunicação da organização quando os gestores e diretores estabelecem uma relação de comunicação informal com os empregados, pois assim poderão abrir mais espaços para o diálogo contínuo.

Chiavenato (1997), afirma que a comunicação interna tem por objetivo fornecer informações e compreensão adequada para que as atividades ocorram de acordo com as expectativas da organização, e com isso promover a cooperação e fortalecimento nas relações entre os indivíduos.

Para Nassar (2005), a comunicação interna auxilia nas relações entre os colaboradores promovendo o fluxo de informações e estabelecendo o alinhamento dos objetivos do público interno aos da organização.

Para Pessoni e Portugal (2011), a comunicação interna precisa ser estruturada e fazer parte de todas as relações entre os colaboradores dentro da organização, pois com a comunicação interna bem estabelecida e estruturada promove a sensação de pertencimento dos trabalhadores dentro da empresa.

De acordo com as visões dos autores acima, percebe-se que a similaridade com Vasconcelos (2009) e Leite (2006) descreve sobre o tema, pois explicam que essa relação de troca entre os colaboradores, sejam elas de informações ou experiências, podem contribuir para uma boa construção do relacionamento entre os indivíduos e promover o aprendizado entre si.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Na finalidade de responder o objetivo geral da pesquisa que foi o de identificar os temas mais utilizados no assunto comunicação interna das organizações durante os períodos analisados.

Foram identificados quatro, a saber: (a) comunicação interna nas organizações; (b) a importância da comunicação interna nos resultados das organizações; (c) a importância da comunicação interna como ferramenta estratégica nas organizações, e; (d) importância da comunicação interna nas relações entre os colaboradores.

Em relação à comunicação interna nas organizações, os pontos principais em destaque foram sobre a atuação da comunicação interna na integração entre os colaboradores e seu papel principal de mantê-los bem informados.

No segundo tema em que é apresentada a importância da comunicação interna nos resultados das organizações, destacou-se sobre a importância do papel dos gestores na construção da comunicação interna para o alcance dos resultados.

Já no terceiro tema em que é abordada a importância da comunicação interna como ferramenta estratégica nas organizações, identificou-se que o ponto principal trazido foi do fortalecimento das relações entre os indivíduos que podem ser adquiridas através dessa ferramenta.

E por último na qual o tema se refere à importância da comunicação interna nas relações entre os colaboradores, foi evidenciado a importância da comunicação interna na troca de informações que auxilia no aprendizado e relacionamento entre os colaboradores.

Dentre todos os assuntos relacionados à comunicação interna, nota-se a associação como uma ferramenta de melhoria em diversos aspectos organizacionais, fazendo com que utilizada de forma assertiva contribui tanto para o relacionamento entre os colaboradores quanto para os resultados da organização, sendo que esses aspectos citados se interligam respectivamente para garantir um clima organizacional satisfatório para organização.

As limitações de pesquisa foram divididas em dois aspectos: 1- a dificuldade de encontrar estudos específicos, visto que a comunicação possui amplos aspectos e aplicações; 2- estudos recentes acerca do tema devido à época pandêmica.

Portanto, nota-se a importância da comunicação interna pelos benefícios trazidos em todos os âmbitos organizacionais. Demais estudos são necessários para contribuir ao entendimento do tema como os desafios da comunicação interna em épocas de home office, os impactos da comunicação interna na era digital e sobre as dificuldades da aplicação da comunicação interna nas empresas. A partir desses estudos, as organizações podem se atentar a importância da comunicação interna e utiliza-la para diversos fins organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO; SIMANSKI; QUEVEDO. Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores: um estudo de caso. *BBR*, Vitória, v. 9, n. 1, p. 47-64, jan./mar. 2012.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições. 2011. 70p.
- BAHIA, Juarez. *Comunicação empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
- BAUER, Suzana Magnus. *A importância da estratégia de comunicação interna para o cliente*. Novo Hamburgo. 2019.
- BERLO, D. K. *O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática*. 9. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- BOOG, G. G. *Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD*. São Paulo: MAKRON Books, 1994.
- BRANDAO, Nuno Goulart. A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo*, v. 18, n. 33, p.91-102, 2018.

BRANDÃO, N. G.; PORTUGAL, M. A comunicação interna e o intraempreendedorismo. In: PADAMO, C. (coord.), *Relações Públicas e Comunicação Organizacional: desafios da globalização: volume V*. Lisboa: Escolar Editora, 2015.

BRUM, A. de M. *Endomarketing de A a Z*. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

BUENO, Valdomiro da Costa Junior. A importância da comunicação interna para obtenção de resultados positivos na organização. Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade São Francisco, São Paulo, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: Makron Books, 1997. 920 p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CLEMEN, Paulo. *Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença*. São Paulo: Mauad Editora. 2005.

CURVELLO, J. Os estudos de comunicação organizacional e as novas abordagens sistêmicas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 22. Anais... Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2009. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2746-1.pdf>.

COSENTINO, Gabriel Flores. *A comunicação interna no serviço da brigada militar de uma cidade do interior do RS*. 2019.

COSTA, Daniel. *Não existe gestão sem comunicação: como conectar o endomarketing, liderança e engajamento*. Porto Alegre: Dublinense, 2014.

CORRADO, Frank M. *A força da comunicação*. São Paulo: Makron Books, 1994. 245 p.

SILVA, Juliana Lages de Souza da. *A importância da comunicação interna nas organizações*. 2011. Tese (Doutorado) - Universidade Candido Mendes, 2011.

DEVESA, Laura Moura. A importância da comunicação no contexto organizacional: a comunicação organizacional como ferramenta de desenvolvimento e eficácia de uma organização. Ed. Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais. 2016.

DUTERME, C. *A comunicação interna na empresa: a abordagem de Palo Alto e a análise das organizações*. Lisboa: Instituto Piaget, 2002.

- FAGUNDES, L. M. *Estudo da comunicação interna em Shopping centers fora do mercado das capitais*. 2018. 56f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria, 2018.
- FERREIRA, Gabriela França; SILVA, Larissa Leão. *Projeto de reestruturação da comunicação interna da distribuidora Mix Farma*. 2021. 36 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Relações Públicas) – Instituto de Ciências Humanas, Comunicação e Arte, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2020.
- FIGUEIREDO, J. C. *Comunicação sem fronteiras*. São Paulo: Editora Gente, 1999.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 192p.
- GONÇALVES, Marcio. *Comunicação pra quê?* São Paulo: All Print, 2007.
- KREPS, G. *Organizational communications: theory and practice*. 2. ed. Northern Illinois University, 1990.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.
- LEMONS, Fernando Carara. *Dimensões possíveis para uma resignificação da comunicação interna no contexto organizacional*. PUCRS. 2019.
- LEITE, Q. A. G. a importância da comunicação interna nas organizações. Universia Brasil. 2006. Disponível em: <http://www.universia.com.br/docente/materia.jsp?materia=10790>.
- LIMA, Raquel Estevão da Costa. *O papel da comunicação interna como ferramenta estratégica de fortalecimento de imagem: um estudo de caso de 3 cases vencedores do prêmio Aberje*. 2017. 59 f. Monografia (Graduação em Jornalismo) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2017.
- LIMA, Higor. *A importância da comunicação nas organizações*. nov. 2017. Disponível em: <https://endomarketing.tv/importancia-da-comunicacao-nas-organizacoes/>.
- LOOMIS, Charles P.; BEAGLE, J. Allan. *Rural sociology: the strategy of change*. Prentice Hall, 1957.
- MACEDO, Ivanildo Izaias de et al. *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- MARCHESI, Amauri. Comunicação quem não entende, não atende. In: NASSAR, Paulo (org.). *Comunicação interna: a força das empresas*. 2. ed. São Paulo: ABERJE, 2005.

- MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce H. *Administração*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- NASSAR, Paulo. *Comunicação interna: a força das empresas*. São Paulo: ABERJE, 2005. 174 p.
- NASSAR, Paulo. *Tudo é comunicação*. 2. ed. São Paulo: Lazuli, 2007.
- NEIVA, Filipa. Comunicação das organizações: um olhar sobre a importância da comunicação interna. *Media & Jornalismo*, v. 18, n. 33, p.61-73, 2018. ISSN 1645-5681.
- R. NETTO, Marco. As técnicas de endomarketing e a comunicação empresarial cidadã. *Comunicação & Mercado*, Dourados, v. 3, n. 8, p. 181- 194, 2014. Disponível em: <https://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/8/14.pdf>
- PASSOS, Marize. *O desafio do processo de comunicação eficaz frente a heterogeneidade dos alunos na modalidade a distância: perspectivas a partir do universal design for learning-design universal para aprendizagem*. Disponível em: [https://www.researchgate.net/figure/figura-1-elementos-do-processo-de-comunicacao-eficaz-emissor-codificacao-mensagem\\_fig1\\_323019575](https://www.researchgate.net/figure/figura-1-elementos-do-processo-de-comunicacao-eficaz-emissor-codificacao-mensagem_fig1_323019575).
- PAGNAN, Raffaella Rene. *Os impactos da comunicação interna do desempenho das atividades de uma confecção e facção têxtil*. 2018. 67f. Monografia (Graduação Administração de Empresas) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, 2018.
- PESSONI, A.; PORTUGAL, K. M. T. A transição da comunicação corporativa: possibilidade de participação nas mídias organizacionais, *Revista INTERCOM*, v. 34, n. 2, p. 137-156, 2011.
- PINHEIRO, Rafaela Cristina Emiliano. *A importância da comunicação interna para o sucesso*. Disponível em: [https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/k213189.pdf](https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k213189.pdf). 2010.
- ROBBINS, H. *Como ouvir e falar com eficácia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- RIBEIRO, J. *Comportamento Organizacional*. 2008. Disponível em: <http://tecemprende.anje.pt/system/files/items/344/original/ComportamentoOrgan-v11-final.pdf>.
- RONCONI, Juliana. *A comunicação nos tempos da incerteza: análise da comunicação interna em uma instituição pública em contextos de mudança de gestão*. Brasília, 2021.
- ROHOD, Marilda. *A importância de uma boa comunicação interna para a efetividade de processos e procedimentos organizacionais*. Brasília, 2021.
- SANTOS, Rafael Metztorf. *A comunicação interna como diferencial para as organizações*. Unijuí, 2015.

SANTOS, V. D.; CANDELORO, R. J. *Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas*. Porto Alegre: AGE Ltda, 2006. 149p.

SOUZA, Renata Alves de. *Comunicação interna: uma contribuição para a melhoria nas relações de trabalho*. 2011. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Salvador, Salvador, 2011.

STONER, James A. F; FREMMAN Edward F. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice, 1995.

THAYER, L. O. *Princípios de comunicação na administração: comunicação e sistemas de comunicação na organização da administração e relações internas*. São Paulo: Atlas. 1972. 120 p.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira, 1991.

TORQUATO, Gaudêncio. *A evolução de uma ferramenta estratégica*. São Paulo: Estudos Aberje, 1998.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. *Comunicação empresarial*. São Paulo: Atlas, 2007.

TRECE, Beatriz Alves de Souza. *O papel da comunicação interna em organizações de destaque pelo clima organizacional*. 2013. 74 f., il. Monografia (Bacharelado em Comunicação Organizacional) - Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

TREMÊA, Géssica Taíza. *A comunicação interna como ferramenta para obtenção de resultados*. Unijuí, 2014

VASCONCELOS, Ana. O que é comunicação. *Intervalo: cidadania, jornalismo e cinema*. fev. 2009. Disponível em: <http://ana-intervalo.blogspot.com/2009/02/o-que-e-comunicacao.html>

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013. p. 94.

WELCH, M.; JACKSON, P. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communication: An International Journal*, v. 12, n. 2, p. 177-198, 2007.