

A comunicação interna como pilar estratégico nas organizações

Internal communication as a strategic pillar in organizations

La Comunicación Interna como pilar estratégico en las organizaciones

Ariadne da Silva Azeredo¹

Vanielle Aparecida do Patrocínio Gomes²

Rodrigo Randow de Freitas³

Resumo: A presente revisão bibliométrica tem como objetivo analisar e propor reflexões a respeito da Comunicação Interna (CI) nas empresas, a partir da abordagem de trabalhos sobre essa temática, com foco na compreensão dos principais conceitos, teorias e práticas relacionadas, além de reforçar a importância da CI na eficácia organizacional, no engajamento dos colaboradores e na disseminação de informações relevantes.

Palavras-chave: Comunicação Interna; Estratégia de Comunicação; Eficiência Organizacional; Engajamento dos Colaboradores; Revisão Bibliométrica.

Abstract: This bibliometric review aims to analyze and propose reflections on Internal Communication (IC) in companies, based on the approach of works on this subject, focusing on understanding the main concepts, theories and related practices, in addition to reinforcing the importance of IC in organizational effectiveness, employee engagement and dissemination of relevant information.

Key-words: Internal Communication; Communication Strategy; Organizational Efficiency; Employee Engagement; Bibliometric Review.

Resumen: Esta revisión bibliométrica tiene como objetivo analizar y proponer reflexiones sobre la Comunicación Interna (CI) en las empresas, a partir del abordaje de trabajos sobre esta temática, centrándose en la comprensión de los principales conceptos, teorías y prácticas relacionadas, además de reforzar la importancia de la CI en la organización. eficacia, compromiso de los empleados y difusión de información relevante.

Palabras-llave: Comunicación Interna; Estrategia de Comunicación; Eficiencia Organizacional;

¹ Bacharel em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Espírito Santo. E-mail: ariadne.azeredo@edu.ufes.br

² Doutoranda em Energia. Universidade Federal do Espírito Santo. E-mail: vaniellea.gomes@hotmail.com

³ Doutor em Aquacultura. Universidade Federal do Espírito Santo. E-mail: rodrigo.r.freitas@ufes.br

Compromiso de los Colaboradores; Revisión bibliométrica.

1 Introdução

A comunicação organizacional é o processo de troca de informações, ideias, opiniões e conhecimentos dentro de uma organização, seja ela uma empresa, uma instituição governamental, uma ONG (Organização Não Governamental) ou qualquer outra entidade. Essa é uma área de estudo fundamental no contexto empresarial, pois desempenha um papel crucial na eficiência, produtividade e sucesso geral das organizações. Nesse sentido, a comunicação interna, que se refere à troca de informações entre os membros da organização, assume uma importância estratégica (Cabral, 2004; Robbins, 2005; Morais; Emboava, 2015; Oliveira, 2018).

Oliveira (2018) relata que a correlação da comunicação organizacional com a comunicação estratégica é essencial. A estratégia não se limita apenas à abordagem de metas mensuráveis, mas deve também ser aplicada em uma escala mais pessoal e humana. No contexto de uma organização, a comunicação interna (CI) tem como objetivo proporcionar estabilidade tanto no âmbito pessoal quanto profissional dos colaboradores, por meio de uma gestão equilibrada de atividades e técnicas — que, quando integradas, constituem a essência da estratégia. Morais e Emboava (2015) observam que o papel desempenhado pela comunicação, é algo tão crucial dentro de uma organização que é imperativo envolver diretamente as autoridades máximas, como o presidente, no processo.

A CI é aspecto fundamental em qualquer organização, pois é por meio dela que os colaboradores conseguem compartilhar informações e conhecimentos, estabelecer relações de confiança e colaborar para o alcance dos objetivos da empresa. A respeito do seu conceito, Morais e Emboava (2015) citam como um conjunto de ações coordenado pelas empresas com o propósito de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna, criando harmonia em torno de valores organizacionais que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos, transmitindo dessa forma uma boa imagem pública da organização.

Cabral (2004) aponta que, no contexto das indústrias, a comunicação se torna ainda mais crucial, pois elas contam bastante com o avanço de abordagens modernas de comunicação com seus colaboradores a fim de atingirem o êxito em um cenário empresarial caracterizado por turbulência, exigência e a busca por produtos e serviços cada vez mais inovadores e de alta qualidade. Nesse sentido, entender de que forma a CI afeta positivamente uma indústria pode ser uma questão decisiva para o sucesso de uma empresa, já que a maneira como as organizações se

comunicam internamente afeta diretamente a colaboração, a coesão da equipe, o alinhamento de objetivos e a disseminação eficaz de informações relevantes. Portanto, compreender as práticas e os desafios da CI nas empresas se torna essencial para aprimorar a eficácia dos processos comunicacionais e impulsionar o desempenho organizacional (Cabral, 2004).

Assim, o presente estudo tem como objetivo avaliar a importância da CI nas empresas por meio da bibliometria, a fim de observar como têm sido conduzidas as pesquisas científicas sobre o tema, com foco na compreensão dos principais conceitos, teorias e práticas relacionadas. A bibliometria se deu com a definição de uma pergunta norteadora, e a busca pelas palavras-chave nas bases de dados selecionadas para que pudesse ser realizada a análise quantitativa e qualitativa.

Ao apresentar diferentes perspectivas e evidências, busca-se enfatizar a importância da CI para a eficácia organizacional, promovendo o engajamento dos colaboradores, a coesão da equipe e a disseminação efetiva de informações relevantes. Além disso, procura-se fornecer *insights* sobre como a CI pode ser planejada e implementada estrategicamente, considerando as características e particularidades de cada empresa. Ao entender os fundamentos teóricos, os modelos e as estratégias de CI, bem como as implicações práticas para as empresas, os gestores e profissionais de comunicação poderão aprimorar suas práticas, promover o engajamento dos funcionários e construir um ambiente organizacional saudável e produtivo.

Como ponto de partida, buscou-se realizar uma contextualização sobre a temática, visando permitir uma melhor compreensão dos conceitos essenciais para discussão dos resultados obtidos e que serão amplamente discutidos.

2 Contextualização

A respeito da eficiência da comunicação, ela é baseada em nove elementos essenciais: emissor, codificação, mensagem, mídia, decodificação, receptor, resposta, feedback e ruído. Quando um desses elementos não é adequadamente considerado, o processo de comunicação pode ser disfuncional e acarretar problemas que prejudicam os objetivos e resultados da empresa. Pode-se considerar uma comunicação disfuncional quando ocorre falha nas quatro funções básicas da comunicação — controle, motivação, expressão emocional e informação (Morais; Emboava, 2015).

Em consonância com esse pensamento, Robbins (2005) apresenta quatro elementos da comunicação. O primeiro, direcionado ao aspecto do controle, aponta como as organizações estabelecem hierarquias e orientações formais que os funcionários devem seguir. Por meio da

comunicação, os colaboradores são informados sobre a necessidade de reportar problemas de trabalho ao seu superior imediato, seguir rigorosamente as instruções de trabalho ou aderir às políticas da empresa. Além disso, a comunicação informal também exerce controle sobre o comportamento dos indivíduos.

O segundo se volta à motivação dos funcionários, que é facilitada por meio da comunicação. Ao fornecer orientações claras sobre as tarefas a serem realizadas, avaliar a qualidade do desempenho e fornecer orientações para a melhoria, a comunicação estimula e motiva os colaboradores. Estabelecer metas específicas, fornecer *feedback* sobre o progresso em relação a essas metas e reforçar comportamentos desejáveis são práticas comunicativas que impulsionam a motivação (Robbins, 2005).

O terceiro elemento é a expressão emocional, uma função essencial da comunicação nas organizações. Os grupos de trabalho se tornam uma fonte primária de interação social para muitos funcionários. Por meio da comunicação que ocorre dentro desses grupos, os membros podem expressar suas frustrações, satisfação e necessidades sociais. A comunicação permite que as emoções sejam compartilhadas e compreendidas, contribuindo para um ambiente de trabalho saudável e produtivo (Robbins, 2005).

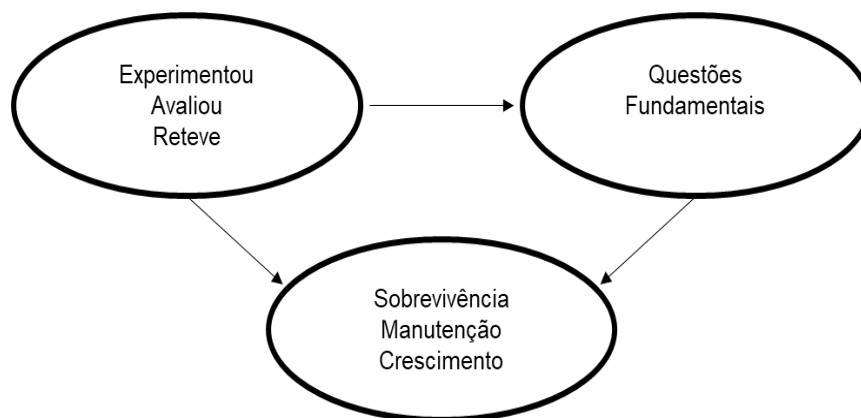
Por fim, o quarto, a função de informação é uma das principais atribuições da comunicação organizacional. Ela desempenha um papel de facilitadora na tomada de decisões, fornecendo dados e informações aos funcionários e a outros grupos envolvidos nesse processo. A comunicação eficaz garante que as alternativas sejam identificadas e avaliadas de maneira adequada, contribuindo para decisões fundamentadas e alinhadas aos objetivos da organização (Robbins, 2005).

Em suma, a comunicação desempenha um papel multifacetado nas organizações, exercendo algum controle, motivando os funcionários, permitindo a expressão emocional e fornecendo informações cruciais para a tomada de decisões. Compreender e utilizar efetivamente essas funções comunicativas é essencial para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Morais e Emboava (2015) ainda relatam que uma comunicação clara, efetiva e adequada ajuda a transmitir metas, objetivos, estratégias, políticas e procedimentos, além de promover a cultura organizacional, o engajamento dos funcionários e o alinhamento entre diferentes departamentos.

Outro conceito a ser abordado diz respeito a cultura organizacional. Tavares (2002) e

Morais e Emboava (2015) relatam que esse conceito é compreendido como um conjunto de soluções identificáveis relacionadas ao desenvolvimento de um grupo específico, no caso, a empresa. Essas soluções consistem em uma combinação de elementos ideacionais, comportamentais e materiais. Em outras palavras, a cultura organizacional envolve a experimentação, avaliação e retenção dos resultados, considerando informações essenciais, com o objetivo de encontrar a melhor maneira de promover a sobrevivência, manutenção e crescimento das organizações (Figura 1).

Figura 1 - Relação de elementos da cultura organizacional



Fonte: Adaptado Moraes e Emboava (2015)

Com isso, pode-se considerar a importância de compreender e avaliar os elementos que compõem uma organização, reconhecendo que a cultura organizacional consiste em dimensões idealistas, comportamentais e físicas, considerando a complexidade desse fenômeno e como ele afeta o funcionamento e o sucesso organizacional. A cultura organizacional não é apenas um conjunto de valores e crenças abstratas, mas um conjunto de soluções identificáveis manifestadas nas práticas, comportamentos e, até mesmo, nas estruturas físicas de uma organização, o que inclui como as pessoas pensam, agem e interagem no local de trabalho. Afinal, a comunicação ocorre justamente por meio da interação entre pessoas dentro de um mesmo contexto que possuem ideias, emoções, diferentes experiências de vida e uma enorme variedade de outros elementos subjetivos (Moraes; Emboava, 2015).

Marchori (2001), Rotondaro e Milani (2003), Zanetti (2006) e Moraes e Emboava (2015) discorrem que, antes de ser um funcionário, a pessoa também é pai, mãe, irmão, tio ou amigo de alguém e desempenham múltiplos papéis em suas vidas sociais, o que os torna interfaces importantes entre a empresa e o público externo. A falta de um processo eficiente de CI nas

organizações pode levar a sentimentos negativos entre os funcionários, como frustração e ansiedade devido à falta de informação e incerteza em relação à segurança no emprego. A CI desempenha um papel fundamental na ampliação da visão que os colaboradores têm sobre a empresa, aumentando o sentimento de pertencimento, engajamento e eficiência no trabalho.

Apesar do caráter fundamental da CI para o sistema gerencial das empresas, Almeida *et al.* (2010) apontam que — pelo menos até o final da primeira década — havia um paradoxo em torno desse elemento-chave. Essa prática, muitas vezes, acaba sendo negligenciada, na hipótese dos autores, devido à naturalidade com que ela acontece entre os indivíduos da organização. No ambiente de trabalho, os funcionários se comunicam de forma espontânea, por meio de conversas informais, reuniões e trocas de informações necessárias para as tarefas diárias. No entanto, a CI vai além da simples troca de informações. Ela requer estratégia e planejamento para ser eficaz, alinhada aos objetivos da organização e capaz de engajar os funcionários.

O paradoxo identificado por Almeida *et al.* (2010) reside na subestimação da importância da CI. Por ser uma atividade natural e cotidiana, muitas vezes, é considerada automática e não recebe a devida atenção e investimento. Os gestores podem erroneamente assumir que a comunicação está ocorrendo de forma eficiente, sem perceber as lacunas e desafios que podem prejudicar a disseminação adequada das informações e o engajamento dos colaboradores, como: a desinformação, disseminação de rumores, falta de alinhamento entre os colaboradores e uma sensação de desconexão com os objetivos da organização. Isso pode resultar em um ambiente de trabalho negativo, baixa produtividade, desmotivação e até mesmo a perda de talentos valiosos.

3 Metodologia

Nesta pesquisa, mobilizou-se a bibliometria como metodologia (Lose; Magalhães, 2019), a qual permite que o pesquisador obtenha uma compreensão aprofundada do estado atual do conhecimento sobre um determinado tópico. Sendo que, ao revisar e analisar uma ampla gama de estudos e publicações, o pesquisador pode identificar lacunas, tendências e debates na literatura existente. Além disso, buscou-se identificar teorias, conceitos-chave e modelos que são relevantes para sua área de estudo. Essa avaliação crítica da literatura foi fundamental para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados da pesquisa.

A análise bibliométrica foi organizada em etapas (Figura 2), no intuito de sistematizar e garantir a qualidade e a consistência dos resultados obtidos. A primeira etapa consistiu na definição de uma pergunta norteadora: “como a comunicação interna pode impactar o desenvolvimento do

trabalho nas indústrias e empresas?”.

Na segunda etapa, realizou-se uma busca sistemática na literatura científica para identificar os trabalhos relevantes que abordam a CI em empresas. Utilizou-se como recorte temporal o período de 2018 a 2023, por se tratar de trabalhos atuais, nas seguintes bases de dados: Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e Google Acadêmico (*Google Scholar*). Foram utilizadas as combinações dos descritores: “(comunicação interna) AND (empresas)” em português; e em inglês, “(*internal communication*) AND (*companies*)”.

Na terceira etapa, os artigos foram filtrados por meio da leitura do título e, após esse filtro, restaram 30 trabalhos, nos quais foram ordenados em uma lista de relevância para a leitura de seus resumos para posterior seleção dos artigos. Para avaliar a relevância dos estudos, utilizou-se a ferramenta Qualis, que classifica a qualidade os veículos de divulgação da produção intelectual de acordo com áreas específicas do conhecimento (Brasil, 2004). O parâmetro utilizado para seleção final dos artigos foi a correlação do tema apresentado dos trabalhos e a pergunta norteadora desta pesquisa.

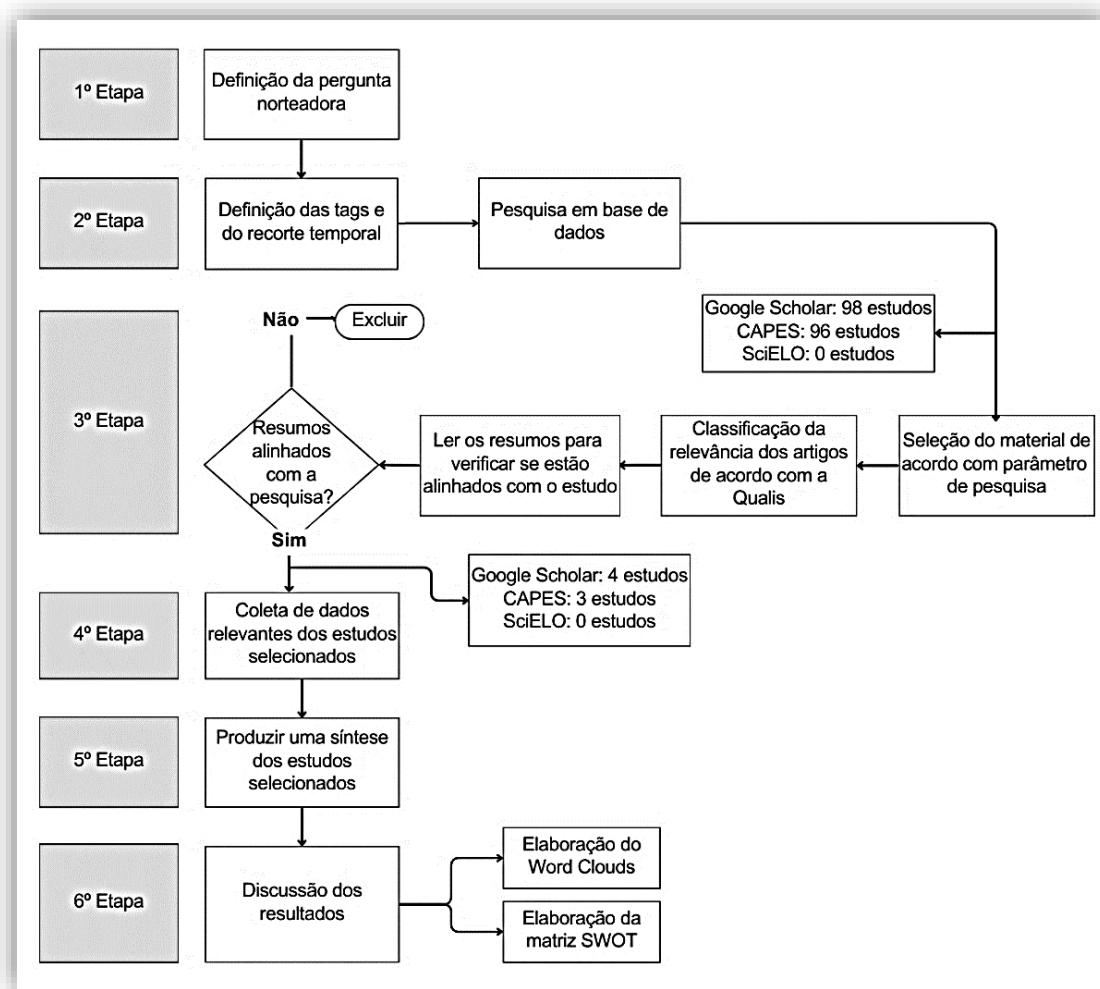
Na quarta etapa, após a seleção dos artigos, procedeu-se à coleta de dados relevantes, com o intuito de responder à pergunta norteadora. Nessa etapa, foram identificados e registrados elementos essenciais de cada trabalho, tais como: autores, ano de publicação, base de dados em que foi localizado o artigo e palavras-chave utilizadas.

Já a quinta etapa é dedicada à síntese do conteúdo dos artigos obtidos. Buscou-se, com isso, extrair e condensar as informações mais relevantes de cada estudo, a fim de expor de maneira clara e concisa as principais tendências, convergências e divergências encontradas. Essa síntese proporciona uma visão panorâmica das contribuições dos estudos selecionados, facilitando a compreensão e análise dos resultados.

Na sexta e última etapa, os resultados sintetizados foram discutidos em torno da pergunta norteadora e dos objetivos do estudo. Essa etapa visou destacar as principais contribuições, sugerir possíveis direções para futuros estudos e identificar eventuais lacunas do conhecimento. Complementar a isso, utilizou-se da ferramenta *Word Clouds* para melhor visualização das áreas de pesquisa sobre o tema, tal ferramenta transforma uma determinada quantidade de palavras em uma nuvem, em que cada palavra é dimensionada de acordo com o número de ocorrências, podendo ainda ser usada como um instrumento de análise de dados (Viegas *et al.*, 2009). Por fim, para

análise qualitativa do presente estudo, foi elaborada uma matriz SWOT, que é método de planejamento estratégico que engloba a análise de cenários, com o intuito de avaliar as forças e fraquezas do ambiente interno, frente às oportunidades e ameaças (Fernandes, 2012). A análise qualitativa foi subdivida nas categorias forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, que foram identificadas nos estudos analisados.

Figura 2 - Fluxograma das etapas utilizadas no presente estudo.



Fonte: Autores (2023)

4 Resultados e Discussão

Ao considerar a metodologia proposta, foram encontrados: 96 artigos provenientes da CAPES, 98 trabalhos no Google Acadêmico e nenhum na SciELO. Após leitura e verificação de

aderência ao tema alcançou-se um total de sete artigos em português, sendo três procedentes do Portal da CAPES, quatro do Google Acadêmico e nenhum da Scielo. Ressalta-se que os artigos encontrados no idioma inglês abordavam o tema de forma generalizada e não estavam aderentes a pergunta norteadora. Assim, utilizou-se no presente estudo os artigos selecionados conforme descritos no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 - Relação de trabalhos selecionados contendo as principais informações (Título, Autores, Ano, Procedência e Fonte)

Título	Autores	Ano	Procedência	Periódico
A importância do endomarketing para a comunicação interna.	LIMA; MELO.	2018	CAPES	Revista Gestão Industrial
Resultados em Comunicação Interna: os desafios da avaliação e modelos aplicáveis.	SANTOS, N. C.	2018	CAPES	Revista Foco
Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna.	OLIVEIRA, F. N. S.	2018	Google	Revista Media Jornalismo
Endomarketing, Liderança e Comunicação: Reflexos na Organização.	REIS, <i>et al.</i>	2018	Google	Revista Brasileira de Marketing - ReMark
O papel estratégico da comunicação interna na transmissão dos valores de identidade e cultura da organização com On Group.	SANTANA; BRANDÃO	2018	Google	Revista Comunicação Pública
Comunicação Organizacional e Gestão do Conhecimento: interface entre áreas.	LE MOS; BARBOSA	2021	CAPES	Revista Em Questão
O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante a crise.	PINHEIRO; REIS	2021	Google	Brazilian Journal of Development - BJD

Fonte: Autores

A fim de avaliar a relevância das fontes utilizadas nos estudos em questão, foi adotado o sistema Qualis, reconhecido como uma ferramenta de classificação de periódicos científicos que considera criteriosamente a qualidade e o impacto dessas publicações em áreas específicas do conhecimento (Quadro 2).

No contexto do presente estudo, foram abordadas as áreas de “Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo” e “Comunicação e Informação”. Ao considerar as classificações atribuídas, verificou-se que três das sete revistas analisadas foram classificadas como

Qualis A, indicando periódicos de excelência, com grande impacto e reconhecimento internacional. Essas revistas são: “Em questão” (estrato A2), “Media Jornalismo” (estrato A3) e a “Revista Brasileira de Marketing” (estrato A4). Já na categoria B, foram identificadas três revistas: “Comunicação Pública” (estrato B1), “Foco” (estrato B2) e “Revista Gestão Industrial (estrato B4)”, as quais foram classificadas como de médio impacto com relevância nacional.

Por fim, o periódico científico “Brazilian Journal of Development” foi categorizado como C, indicando um nível de impacto considerado mais restrito. Essa classificação pode ser justificada com base em uma série de características específicas, como a delimitação temática em estudos mais específicos, como exemplificado no estudo de Pinheiro e Reis (2021), que analisou o papel da comunicação em tempos de pandemia. Tal enfoque pode limitar o alcance e a relevância da revista em relação a um público mais amplo na comunidade científica.

Quadro 2 – Classificação Qualis Periódicos

Fonte	Área de avaliação	Ano	Qualis
Revista Em Questão	Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo	2021	A2
Revista Brasileira de Marketing	Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo	2018	A3
Media Jornalismo (2018)	Comunicação e Informação	2018	A4
Revista Comunicação Pública	Comunicação e Informação	2018	B1
Revista Foco	Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo	2018	B2
Revista Gestão Industrial	Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo	2018	B4
Brazilian Journal of Development	Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo	2021	C

Fonte: Autores

Ao realizar uma análise integrada dos artigos selecionados para o presente estudo, é possível confirmar a existência de conteúdos altamente relevantes e com aplicações práticas significativas. Com o objetivo de obter uma visualização mais abrangente das áreas de pesquisa abordadas, utilizou-se a ferramenta *Word Cloud* (Figura 3), a qual se destacam as palavras-chaves mais representadas nos artigos em questão.

competitivo e dos avanços tecnológicos. A conclusão enfatiza a importância da comunicação interna estratégica como elemento unificador dos valores, identidades e necessidades dos colaboradores, contribuindo para a coesão organizacional e para a construção de uma cultura forte.

Santos (2018) enfatiza a importância da CI nas empresas e a necessidade de avaliar seus resultados de forma tangível. Ele relata que por meio de uma comunicação fluida e íntegra, a CI busca gerar motivação, comprometimento e fidelidade dos colaboradores, além de contribuir para a compreensão sistêmica da realidade organizacional.

Reis et al. (2018) apresentam um estudo que tem como objetivo analisar o reflexo da CI dos líderes e como eles utilizam a comunicação de forma assertiva para desenvolver suas equipes. Os resultados revelaram a importância da comunicação efetiva na construção de relacionamentos, no estímulo à inovação, no comprometimento dos colaboradores e no desenvolvimento profissional.

Já Lemos e Barbosa (2021) abordam a interseção entre a Comunicação Organizacional e a Gestão do Conhecimento, destacando a importância da CI no compartilhamento e criação de conhecimento nas organizações. O estudo enfatizou a influência das práticas de comunicação organizacional no processo de produção, apropriação, organização e circulação de informações dentro da empresa. Também destacou a importância do clima organizacional favorável, do engajamento dos colaboradores e da confiança para o sucesso da gestão do conhecimento. Por fim, o estudo ressalta a relação entre a CI e a criação de conhecimento, evidenciando a necessidade de uma atuação consistente da comunicação organizacional no fortalecimento das diretrizes internas e no estímulo ao compartilhamento de informações.

4.1.2 Oportunidades

Oliveira (2018) discute a caracterização dos campos de estudos da comunicação organizacional, enfatizando a dimensão humana, que considera as interações e relações interpessoais no contexto organizacional. Ele ressalta que comunicar corretamente com o público interno pode proporcionar boas relações interpessoais e boas condições de trabalho, o que promove um bom engajamento dos colaboradores.

Pinheiro e Reis (2021) abordam a temática da CI nas empresas em tempos de pandemia do novo coronavírus e retratam a relevância de uma comunicação assertiva e investimento em práticas efetivas de comunicação que transmita empatia, transparência e agilidade, e enfatiza a

importância de manter a comunicação ativa e próxima, humanizando as relações e promovendo o alinhamento dos valores e propósitos da empresa.

4.1.3 Fraquezas

Lima e Melo (2018) abordam a importância do endomarketing e da CI em um órgão público, com objetivo de identificar e estudar a percepção dos colaboradores em relação a essas ferramentas. Por meio de um estudo de caso, identificou-se a falta de comunicação setorial e um desalinhamento com os objetivos do setor, o que gerava rumores internos e externos e impactava diretamente nos resultados do órgão público. Com isso, observou-se a necessidade de aprimorar as habilidades de comunicação dos gestores superiores com seus liderados,

Santos (2018) relata que um dos principais obstáculos da comunicação é a dificuldade em avaliar os resultados, transformando sentimentos e percepções em números. O estudo também propõe a identificação de modelos de avaliação em CI que permitam quantificar e qualificar as contribuições dessa área, promovendo a criação de conhecimento e sua valorização no ambiente organizacional.

4.1.4 Ameaças

Lemos e Barbosa (2021) mencionam sobre como gerir algo intangível e materializado apenas na mente das pessoas: o conhecimento. A forma como o conhecimento é absorvido e disseminado depende de cada indivíduo e isso é um fator que pode impactar nas estratégias da comunicação interna.

Já Pinheiro e Reis (2021) em seu estudo destaca as novas reinvenções da comunicação em tempos de pandemia do novo coronavírus, ressaltando como um ponto de atenção que o cenário organizacional muda constantemente, por isso é preciso estudá-lo para atualizar continuamente as ferramentas a serem utilizadas.

Com intuito de sintetizar e fornecer uma visão abrangente sobre a temática em estudo, elaborou-se a matriz SWOT representada na Figura 4 a seguir.

Figura 4 – Matriz SWOT

POSITIVO	NEGATIVO
Forças	Fraquezas
- Importância estratégica da comunicação interna para eficiência, produtividade e sucesso das organizações.	- Disseminação de rumores. - Falta de alinhamento com os objetivos da organização.

<ul style="list-style-type: none"> - Compartilhamento de informações e conhecimentos entre colaboradores. - Estabelecimento de relações de confiança entre os membros da organização. - Contribuição para o alcance dos objetivos da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desafios na disseminação efetiva de informações relevantes.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento da importância de investir em práticas efetivas de CI. - Promoção de uma comunicação interna estratégica para mitigar desafios. - Engajamento dos funcionários através de práticas efetivas de CI. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de alinhamento com os objetivos da organização. - Desconexão com os objetivos da organização. - Desafios na disseminação efetiva de informações relevantes.

Fonte: Autores

5 Conclusão

O presente estudo buscou abordar a importância da Comunicação Interna nas empresas, destacando sua relevância estratégica no contexto organizacional. Ressaltou-se que a comunicação organizacional desempenha um papel crucial na eficiência, produtividade e sucesso geral das organizações. A CI, que se refere à troca de informações entre os membros da organização, assume um papel ainda mais estratégico nesse contexto. Por meio dela, os colaboradores são capazes de compartilhar informações e conhecimentos, estabelecer relações de confiança e contribuir para o alcance dos objetivos da empresa.

Examinou-se as contribuições de renomados autores e pesquisadores, tais como Reis, *et al.* (2018); Lima e Melo (2018); Santana e Brandão (2018); Santos (2018); Oliveira (2018); Lemos e Barbosa (2021); Pinheiro e Reis (2021). Além disso, baseou-se nas reflexões teóricas de Morais e Emboava (2015) e Almeida, Souza e Mello (2010), que forneceram um sólido embasamento conceitual para sustentar as análises realizadas.

Observou-se uma lacuna de pesquisas publicadas direcionadas ao tema com os bancos de dados adotados na metodologia. Por isso, ressalta-se a necessidade de aprofundamento de estudos e pesquisas empíricas sobre este tema, considerando sua importância e o impacto nos resultados organizacionais, caso as instituições busquem considerar a real importância de uma CI eficiente.

Identificou-se que a disseminação de rumores, a falta de alinhamento e a desconexão com os objetivos da organização são desafios que devem ser superados. Nesse sentido, a comunicação interna estratégica foi destacada como uma forma de mitigar esses problemas, promovendo uma comunicação efetiva, transparente e alinhada aos propósitos da empresa. Com base nas evidências apresentadas, é imperativo que gestores e profissionais de comunicação reconheçam a importância de investir em práticas efetivas de CI. Ao compreender as práticas e desafios os gestores e

profissionais de comunicação estarão mais bem preparados para aprimorar os processos comunicacionais e impulsionar o desempenho da organização.

Contudo, recomenda-se a adoção de práticas alinhadas aos modelos discutidos, visando promover o engajamento dos colaboradores e a disseminação eficaz de informações relevantes. Assim, a implementação de uma CI estratégica contribuirá para o alcance de melhores resultados e um ambiente organizacional saudável.

Referências

ALMEIDA, L. M. S.; SOUZA, L. G. M.; MELLO, C. H. P. A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. **Gestão e Produção**, v. 17, n. 1, p. 19-34, 2010.

BRASIL. Capes Diretoria de Avaliação. Ministério da Educação. Qualis: Concepção e Diretrizes Básicas. **Revista Brasileira de Pós-graduação**, v. 1, n. 1, 2004, p. 149-151.

CABRAL, V. Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática. **Organicom**, v. 1, n. 1, p. 54, 11 jun. 2004.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13^o tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FERNANDES, D. R. Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 13, n. 2, 2012.

LEMOS, A. B.; BARBOSA, R. R. Comunicação Organizacional e Gestão do Conhecimento: interface entre áreas. **Em Questão**, v. 27, n. 2, p. 267-293, 2021.

LIMA, S. C. M. G.; MELO, J. A. M. A importância do endomarketing para a comunicação interna. **R. Gest. Industr.**, v. 13, n. 4, 2018.

LOSE, A. D.; MAGALHÃES, L. B. S. **Metodologia do trabalho científico: Elaboração de projeto**. Salvador: UFBA, Faculdade de Educação; Superintendência de Educação a Distância, 2019.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Cultura organizacional: conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados**. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

MORAIS, A. V. de; EMBOAVA, J. N. **A importância da comunicação interna nas organizações**. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade do Vale do Paraíba, 2015.

OLIVEIRA, F. N. S. Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. **Comunicação Estratégica Institucional e Organizacional**, v. 18, n. 33,

2018.

PINHEIRO, P. C.; REIS, P. C. O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante a crise. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 1, p. 5333-5348, 2021.

REIS, T. A.; BRUGNEROTTO, T. R.; SEVILHA, I. C.; CREMONEZI, G. O. G.; OSWALDO, Y. C. Endomarketing, liderança e comunicação: reflexos na organização. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark**, v. 17, n. 1, p. 377-393, 2018.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2005.

ROTANDARO, A.; MILANI, F. **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: Aberje, 2003.

SANTANA, J. M.; BRANDÃO, N. G. O papel estratégico da comunicação interna na transmissão dos valores de identidade e cultura da organização: o caso do comOn Group. **Comunicação Pública**, v. 13, n. 25, 2018.

SANTOS, N. C. Resultados em Comunicação Interna: os desafios da avaliação e modelos aplicáveis. **Revista FOCO**, v. 11, n. 1, p. 190-206, 2018.

TAVARES, M. G. P. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002.

VIEGAS, F. B.; WATTENBERG, M; FEINBERG, J. Participatory visualization with wordle. **IEEE Trans. Vis. & Comp. Graphics**, v. 15, n. 6, 2009.

YANAZE, M. H. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

ZANETTI, E. **A comunicação interna como ferramenta de marketing. Comunicação empresarial: estratégia de organizações vencedoras**. São Paulo: Aberje, v. 2. 2006.