

Processo da comunicação interna nas organizações: um estudo sob a ótica dos colaboradores

The process of internal communication in organizations: a study from the perspective of employees

Tainá Vargas de Oliveira^a, Patrínês Aparecida França Zonatto^b,
Lissandro Dorneles Dalla Nora^c

^a taina.oliveira@ufn.edu.br

^b patrineszonatto@gmail.com

^c lissandro@ufn.edu.br



Data de submissão: 29/11/2025

Data de aceite: 01/03/2026

Resumo

Objetivo: Analisar os principais processos da comunicação interna das organizações na percepção dos colaboradores nas empresas que atuam.

Metodologia: caracteriza-se como quantitativa e descritiva, através de um estudo de campo, a coleta dos dados foi através da aplicação de um questionário onde obteve-se 137 respostas.

Resultados: Evidenciam os principais fatores observados pelos colaboradores sobre no processo de comunicação interna da empresa que atuam foram: informações claras para a execução do seu trabalho, proximidade com a chefia para expor suas ideias, opiniões e reclamações ainda destacam a importância da comunicação como fator relevante para que as informações não sejam equivocadas e acarretem danos ao fluxo das atividades da empresa, reforçando a comunicação formal no trabalho.

Implicações Práticas/Gerenciais: O andamento do fluxo de informações de maneira clara, objetiva e concisa, contribui para melhor entendimento e execução do trabalho nas empresas. Além disso, a relevância da comunicação formal e informal entre colaboradores e superiores levam a melhorias e desenvolvimento de toda a organização.

Implicações Sociais: A comunicação interna eficaz, favorece a troca de conhecimentos, fortalece a cultura organizacional, alinha equipes aos objetivos da empresa, aumenta o engajamento dos funcionários, melhora o clima e a satisfação no trabalho, além de contribuir os lucros da organização.

Palavras-chave: Comunicação interna. Gestão de pessoas. Colaboradores. Liderança.

Abstract

Purpose: to analyze the main processes of internal communication in organizations from the perspective of employees in the companies where they work.

Methodology: This study is characterized as quantitative and descriptive, using a field study. Data collection was carried out through the application of a questionnaire, which yielded 137 responses.

Results: The main factors observed by employees regarding the internal communication process at their company were: clear information for the execution of their work, proximity to management to express their ideas, opinions, and complaints. They also highlight the importance of communication as a relevant factor to ensure that information is not misleading and does not cause damage to the flow of company activities, reinforcing formal communication at work.

Practical/Managerial Implications: The clear, objective, and concise flow of information contributes to a better understanding and execution of work in companies. Furthermore, the importance of formal and informal communication between employees and superiors leads to improvements and development throughout the organization.

Social Implications: Effective internal communication fosters knowledge sharing, strengthens organizational culture, aligns teams

with company objectives, increases employee engagement, improves work environment and satisfaction, and contributes to organizational profits.

Keywords: Internal communication. People management. Employees. Leadership.

1. Introdução

O indivíduo sempre buscou soluções para se comunicar e emitir mensagens a seus receptores, quando ainda não havia fala, os homens utilizavam recursos da comunicação não verbal e desenhavam, nas paredes das cavernas, cenas correspondentes do seu cotidiano (Pimentel, 2018). O termo comunicação está ligado à noção de que aquilo que foi dito ou escrito foi compreendido por todos os envolvidos na interação, comunicar-se significa compreender e compartilhar informações, envolve o envio e o recebimento de mensagens com conteúdo significativo (Pimentel, 2018). A comunicação é básica para a transferência de conhecimento, para a participação e para a evolução em geral. Assim, a comunicação se converteu em uma ferramenta de gestão e, como tal, é gestora primordial da mudança nas organizações.

Nas organizações, a comunicação é usada de formas diferentes, de um lado, é vista como um conjunto de técnicas instrumentais, burocráticas e normativas, em paralelo a isso, ocorrem a expressiva que é centrada nas capacidades e habilidades e nos comportamentos dos indivíduos. A comunicação expressiva humaniza, suaviza, agrada, diverge, converge, impacta e sensibiliza (Torquato, 2015).

Dessa forma, os gestores lideram para que exista um trabalho eficaz e uma boa gestão de pessoas através do processo de comunicação interna no ambiente organizacional. Sugere-se pensar na comunicação como um processo de construção de relações internas (Marchiori, 2017). A comunicação é uma via de mão dupla: para ser eficaz, para ser considerada completa, precisa acontecer nos dois sentidos (Luizari, 2014). A comunicação é o fluxo de informações dos colaboradores para a alta gestão, podendo ser muitas vezes queixas, opiniões e sugestões, a descendente em sua maioria designa-se a orientação de desempenho, por meio de tarefas, como o fluxo de informações de cima para baixo.

Contudo, nem todos os colaboradores sentem/presenciam o bom funcionamento da comunicação dentro das empresas. Entre as barreiras da comunicação, muitos ruídos podem acontecer como: falta de espírito de equipe e

cooperação entre funcionários, omissão por parte da alta chefia com os colaboradores, hierarquia, conflitos de relacionamento, sobrecarga de trabalho e de informações (Pimentel, 2018).

A falta de liderança acaba gerando ruídos, que complicam em mais de um setor dentro da empresa. Assim, “Tivemos um problema de comunicação”, “Não era em isso o que eu queria dizer”, “Você me entendeu mal”, essas frases representam as dificuldades inerentes à comunicação, as quais, geram conflitos relacionais, perda de clientes, perda de negócio, redução da lucratividade e dificuldade de relacionamento organizacional (Escorsin, 2017).

O convite do gestor é buscar conhecimento sempre, tornando-se mais competitivo e forte para enfrentar as mudanças e rupturas que surgem, adquirindo o domínio nos procedimentos, conceitos, fatos e informações relevantes que interferem diretamente na qualidade dos processos (Carvalho, 2020).

A presente pesquisa conta com o objetivo geral de analisar os principais processos da comunicação interna das organizações na percepção dos colaboradores nas empresas que atuam. Diante da relevância e importância dos meios de comunicação nas organizações é válido fomentar a reflexão deste assunto, já que é um fator primordial para a interação entre as pessoas. No cenário atual, a gestão de comunicação está fortemente ligada à execução das estratégias, vinculada ao crescimento das organizações, avaliando o novo ritmo de transformações, intenso e acelerado, gerando relações cada vez mais complexas.

Para Souza *et al.*, (2020), os canais de comunicação são importantes e indispensáveis para que a empresa possa entrar em junção com o público-alvo e buscar a finalidade de divulgar seus serviços e produtos, acompanhar um processo de venda. Essa interação entre as pessoas, podem acompanhar o novo ritmo do mercado e interagir através de plataformas.

Diante disso, é de suma importância os processos de feedback, esse recurso também serve como interação de retorno. Esse processo, é uma ferramenta importante para a aproximação da empresa com seus funcionários, permite

a relação de confiança entre os dois, o administrador vai ajudar seu colaborador a melhorar a si mesmo e assim ter mais resultados (Carvalho 2020).

Para Luizari (2014), os líderes são a principal referência dos profissionais e um dos pontos de contato mais importantes para o reforço de mensagens-chave e engajamento dos times. A participação deles, no trabalho presencial ou home office, é indispensável para as estratégias de comunicação interna. Diante disso, este trabalho torna-se relevante por apresentar os principais motivos de se ter uma boa comunicação nas organizações e o que ela causaria sendo utilizada de forma incorreta. Tudo isso, inclui a gestão de pessoas e o papel da liderança dos gestores nas empresas que atuam, na visão dos seus colaboradores.

2. Comunicação nas organizações

A comunicação é uma competência cada vez mais valorizada, por meio dela construímos percepções, tocamos nosso interlocutor, nos expomos, alcançamos o outro, produzimos impactos já no primeiro segundo de conversa. Segundo Silva (2013), a comunicação é o processo de troca de informações e o respectivo entendimento do significado pelos envolvidos. Pode-se entender comunicação organizacional como todo o planejamento e o trabalho realizados por uma organização para transmitir uma mensagem para seus diferentes públicos, como os colaboradores (Geber, 2020).

A comunicação organizacional é imprescindível ao sucesso de uma organização, uma cultura bem definida e assente no diálogo aberto e na

transmissão clara e simples de mensagens são fatores cruciais ao bom desempenho pessoal e profissional dos colaboradores (Teixeira, 2022). Nesse sentido, a comunicação adquiriu notoriedade no campo da gestão organizacional graças ao seu caráter estratégico, que vem sendo reconhecido especialmente pelas empresas que se propõe a acompanhar as transformações e abrir suas portas para os diferentes públicos com os quais se relaciona (Marchiori, 2017).

Com a era da informação, a comunicação é vista como necessidades nas empresas, que devem desenvolver meios para suprir dificuldades de relacionamento interno e externo, melhorando a qualificação dos colaboradores, alcançando a consolidação da imagem da empresa (Corrêa; Soares, 2020). Diante disso, a comunicação se divide em alguns elementos e suas classificações, conforme pode -se observar no Quadro 1.

A comunicação se divide em alguns elementos e suas classificações, conforme quadro acima, o qual descreve os sete principais elementos da comunicação com suas respectivas definições. Conforme, Czajkowski (2020), a comunicação pode ser classificada em verbal (dividida em comunicação escrita, comunicação oral e comunicação audiovisual) ou não verbal, da seguinte forma: Comunicação verbal: forma discursiva de comunicação humana que usa a fala ou a escrita para expressar mensagens, a qual divide-se em: Comunicação escrita - utilizada para informar, confirmar, solicitar, documentar e arquivar algo, é realizada por meio de memorandos, contratos, relatórios, cartas, bilhetes, e-mails, manuais, avisos, listas, entre outros; Comunicação oral - acontece por meio

Quadro 1. Processos da comunicação e seus elementos principais

Elementos	Definição
Transmissor	Inicia o processo da comunicação. É a pessoa que necessita ou deseja passar a informação a outrem.
Codificação	Tradução da informação a ser transmitida em uma série de símbolos que sejam entendíveis, na forma de palavras e gestos.
Mensagem	Resultado do processo de codificação, consistindo em símbolos verbais e não verbais que tenham significado para o receptor.
Canal	Instrumento de transmissão, meio pelo qual a comunicação se realiza e deve ser apropriado a mensagem.
Decodificação	Processo por meio do qual o receptor interpreta a mensagem e traduz em informações que tenham sentido para ele. Ela é influenciada pela experiência passada ao receptor.
Receptor	Pessoa a quem a mensagem é dirigida.
Ruído	Qualquer fator que perturbe, confunda ou interfira na comunicação. O ruído pode surgir com o canal de comunicação e pode ser interno ao processo (receptor não prestando atenção à comunicação) ou externo (mensagem distorcida por outros sons no ambiente).

Fonte: Adaptado de Silva (2013, p.33).

da fala e da reprodução de sons, transmitir uma informação, opinião.

Pode ocorrer pessoalmente, por telefone, mensagens de voz. Na comunicação oral, o *feedback* é mais facilmente obtido; Comunicação audiovisual - somatório das comunicações oral, escrita e visual para transmitir uma mensagem, o indivíduo pode ver e ouvir o que está sendo informado como cinema, televisão, computadores, entre outros; Comunicação não verbal: nesse tipo de comunicação, empregam-se os sinais corporais: corpo, roupas, adereços e movimento postural, expressão facial, gestos, contato corporal em determinado espaço.

Já de acordo com Geber (2020), a comunicação é um composto que dá forma à organização, transformando-a no que ela é e pode ocorrer de maneira formal ou informal. Segundo Silva (2013), existem quatro funções básicas que seriam os elementos fundamentais para relações interpessoais de comunicação, conforme o Quadro 2.

Além disso, Navarro (2020), evidência outro tipo de comunicação, a comunicação não violenta, a qual é um processo que permite a conexão com o outro e com a humanidade que existe nele. Essa comunicação visa provocar comportamentos e atitudes compassivas, que contribuam para o bem-estar de todos os envolvidos no processo de comunicação. O objetivo é justamente indicar caminhos alternativos para a solução de conflitos, minimizando a violência.

Segundo Taylor (2022), define a comunicação como cultural, a maior parte dessa comunicação ocorre por meio de comportamentos, símbolos e sistemas, que são muito mais fortes do que palavras. No entanto a comunicação tem

uma função importante no processo, aliada a gestão nas organizações. O propósito de sua estratégia é criar um ambiente no qual o pessoal vai perceber as mudanças de mensagens quando elas receberem.

Ainda Geber (2020), com as mudanças da globalização, a gestão da comunicação passou a buscar plataformas e ferramentas digitais para auxiliar o ato de informar, como por exemplo: *Slack*: *software* gratuito que funciona como uma espécie de *chat*, facilitando o compartilhamento de informações; *Skype*: além do tradicional foi criado o *Skype Business*, *software* pago que possibilita conversas simultâneas com até 250 pessoas, além de gravação de conversa; *Trello*: *Software* gratuito de gerenciamento do fluxo de trabalho, por meio de registros de atividades em quadros que podem ser compartilhados; *Appear-in*: Plataforma gratuita com salas *online* para videoconferência e reuniões; *Whatsapp*: Também gratuito, permite conversas rápidas pelos celulares, criação de grupos, envio de arquivos e imagens.

Para Navarro (2020), o emissor precisa saber quais públicos deseja atingir e que reações pretende gerar. Deve codificar a mensagem para que o público-alvo a decodifique, transmitir a mensagem por meios que alcancem o público e desenvolver canais de *feedback* para monitorar as respostas. Quanto mais o Comunicante, torne-se comunicação como função que contribui para manter o equilíbrio no complexo sistema organizacional. A técnica *Swot*, utilizada para os planos de negócio, a qual avalia pontos fortes e fracos da empresa, tem sido empregada também no planejamento da comunicação nas organizações, permitindo analisar e avaliar as

Quadro 2. Funções da comunicação organizacional

Função	Conceito
Informação	Visa estabelecer base para a tomada de decisão. Nesse aspecto, a informação funciona como peça fundamental para qualquer canal de comunicação, já que a problemática envolvida na gestão é o ruído que ela poderá apresentar a falta da sua compreensão.
Motivação	Além do que o autor destaca para meios de objetivos e alcance de metas, ela serve de alicerce para o êxito de todas as tarefas, funções, objetivos, planejamento e liderança. No meio da comunicação essa motivação também serve para a busca de novos canais de comunicação.
Emoção	Pela definição primária da palavra como a forma de debate entre os colaboradores e gestores, o diálogo em si, o qual está sendo deixado de lado pela dinâmica de mercado a partir de tecnologias, em que as pessoas se tornam mais individualistas, acabam evitando a comunicação informal, coloquial do dia a dia.
Controle	Estabelece normas a serem seguidas, padrões impostos pelas empresas. A comunicação neste meio, poderá ser capaz de planejar e implementar normas éticas de posicionamento empresarial, ou seja, o propósito da empresa, o que ela pretende passar aos seus clientes.

Fonte: Adaptado de Silva (2013, p.33).

condições competitivas em relação ao ambiente (Kunsch, 2019). Ao delinear uma estratégia de comunicação e da própria organização, sendo que as duas se complementam), todas as perspectivas importam: a visão deve ser ampla, não se focando apenas em projetos/planos específicos, compreender as pessoas, relação estabelecidas entre elas, estrutura física, os equipamentos, os recursos financeiros (Oliveira, 2021).

Segundo Pimentel (2018), um bom planejamento de comunicação acarreta consequências positivas à empresa, como aparições na mídia, ações de marketing e de relacionamento, recebimento de prêmios, ocupação de posição de destaque e de referência, aumento de vendas e consolidação de mercado. O benefício como o da comunicação não violenta atua em três níveis: intrapessoal (a relação conosco), interpessoal (nossa relação com o outro) e sistêmico (nossa relação com os sistemas que fazem parte das relações humanas).

Entretanto, há empecilhos que dificultam o processo de comunicação. Nesse sentido, o ruído é atribuído ao meio técnico de transmissão a informação, pois sempre há perda de energia na operação de um sistema (Souza, 2020). Ainda existem algumas limitações de estar no topo de uma organização, que impede uma proximidade com os restantes, também o contrário se verifica, quando os pertencentes a posições inferiores, numa hierarquia vêm os seus superiores como intangíveis, não estando todos interessados nessa aproximação (Oliveira, 2021).

Para tanto, a falta de comunicação faz com que os funcionários não reconheçam a empresa onde trabalham, então o administrador deve envolver essa pessoa, se aproximando delas através da comunicação. Outro fator relevante é a dimensão humana da comunicação e é a “mais esquecida”, fatores como motivação, resiliência e dedicação podem ser intrínsecos num indivíduo, devem ser trabalhados e estimulados no seio do trabalho. É de grande importância contratar os recursos humanos corretos para o desenvolvimento e crescimento da empresa (Oliveira, 2021).

A diferença entre comunicação eficaz e comunicação ineficaz pode ser apoiada em quão bem as partes comunicantes lidam com quatro aspectos: diferença de percepção, emoções, inconsciência entre comunicação verbal e não-verbal e confiança prévia entre as partes (Silva, 2013). No ambiente organizacional, as falhas e

as barreiras de comunicação podem gerar problemas incalculáveis para a companhia como um todo. As consequências são: crise de imagem, conflitos pessoais e profissionais, processos trabalhistas, organogramas mal projetados, queda de produtividade, boatos e até crises (Pimentel, 2018).

Comunicação e Liderança

Observa-se, a importância da comunicação nas organizações como estratégia empresarial, ferramenta, método de negócio, e que a mesma para seu bom funcionamento, deve ser garantida pelos líderes de empresa. O líder precisa saber falar e ouvir, ter a habilidade de transmitir mensagens claras, objetivas e coerentes, os liderados precisam ter confiança no líder (Kyrillos; Sardenberg, 2019).

Segundo Carvalho (2020), existe uma árvore da competência, a qual exige um conjunto de atitudes, conhecimentos, habilidades que algumas pessoas, grupos ou organizações dominam melhor do que outras, o que faz se destacar em determinado contexto, serve de definição para a figura de um líder. Ademais, Taylor (2022), identifica um novo tipo de liderança o líder de cultura, o qual é visto como um benfeitor desconhecido pelos trabalhadores, seu principal desafio é aprender a lidar com a reação inicial das pessoas, sua estratégia deve ser transmitir o máximo de segurança para os colaboradores, através da influência de consciência.

A teoria da liderança carismática atribui capacidades extraordinárias, o autor listou em cinco características que distinguem dos demais: visão e articulação: tem uma visão que propõe um futuro melhor. Conseguem expressar a importância dessa visão de forma que os outros entendam; Risco pessoal: estão dispostos a correr riscos e se sacrificar para atingir sua visão; Sensibilidade ao ambiente: fazem avaliações realistas das limitações ambientais e dos recursos para a realizar a mudança; Sensibilidade para as necessidades dos liderados: são perceptivos às capacidades, necessidades e sentimentos dos outros; Comportamento incomuns: seus comportamentos são percebidos como inovadores e contra as normas;

Conforme o autor, primeiro o líder articula uma visão que oferece aos subordinados um futuro coletivo melhor. Já o segundo, o líder esclarece suas expectativas de alto desempenho e a confiança de que a equipe conseguirá alcançá-las, despertando a autoestima e a

autoconfiança dos subordinados. Terceiro ele comunica um novo sistema de valores, oferecendo um comportamento exemplar.

Dessa forma, o autor deixa claro as definições de líder carismático, tipos de líderes, assim como os pontos negativos e positivos de sua liderança existente dentro da organização. Para Escorsin (2017), existe a liderança *Coach*, a qual um líder facilita a aprendizagem dos liderados para além do aspecto profissional. Esse tipo de líder tem foco nas pessoas e estimula seus liderados a desenvolver a autoliderança e o autocohecimento, auxiliando a equipe, desse modo, a superar suas metas.

Além disso, há uma diferença entre líder e chefe. Segundo Carvalho (2020), as chefias muitas vezes não é o mais capaz que ocupa essa posição, esse cargo é ocupado pelo próprio dono da empresa que manda. Ainda o autor define a palavra chefe como o “indivíduo que, entre outros, tem autoridade ou a direção. Segundo Taylor (2022), o segredo de liderar um a um é a flexibilidade no estilo, ou seja, o líder praticar diversos estilos diferentes e aderentes a cada realidade que vive. Para tornar isso prático é necessário o uso de ferramentas que possibilite o enquadramento da realidade em algumas alternativas, viabilizando a famosa abordagem situacional.

Dessa forma, o gestor precisa se adaptar ao estilo que melhor o define e que agregue valor para a empresa e seus colaboradores. Conforme Escorsin (2017), é possível afirmar, que a liderança ou a liderança eficaz será relativa ao contexto e às necessidades e que o bom líder deve conseguir se adequar a diferentes cenários para que não se torne obsoleto. Hoje o líder é o componente mais estratégico da organização, é o responsável pelo desenvolvimento de outras pessoas e pelo sucesso da empresa. Percebemos sua importância servindo como âncora da equipe, radar que dá a direção a ser seguida e leme que leva as pessoas pelo caminho certo (Taylor, 2022).

Segundo o autor, a área de gestão de pessoas implanta e conduz o funcionamento dos processos, mas são os líderes que os utilizam. Portanto, os líderes são fundamentais para a adequada condução dessas etapas. Compreendendo essas necessidades, muitas organizações têm incluído a gestão de pessoas entre os conteúdos dos programas de desenvolvimento de liderança (Escorsin, 2017). Os líderes devem esclarecer o caminho e estruturar as estratégias

de mudanças, negociando o objetivo e oferecendo as condições ou meios necessários para alcançar as metas e objetivos dos colaboradores. De um lado as organizações buscando diminuir os custos, elevar a qualidade de seus produtos e aumentar a produtividade, enquanto de outro as pessoas buscam melhor qualidade de vida.

Dentro de uma organização, liderança e comunicação andam juntas, pois ambas impactam diretamente nos resultados de uma gestão. Com isso a comunicação é chave fundamental para a liderança expressar suas ideias com clareza, e saber interagir com seus colaboradores é fundamental para inspirar, motivar, pois torna uma equipe engajada e produtiva (Carvalho, 2020).

Conforme Kyrillos e Sardenberg (2019), temos de compreender que algumas qualidades são desejáveis e, se não identificarmos em nosso perfil, temos de incluí-las no processo de aprendizagem que nos transforma em um líder comunicador. Essas características podem ser divididas em: conhecimento do tema a ser tratado, criatividade, poder de síntese, voz bem colocada, clareza na articulação, uso adequado de recursos vocais, bom vocabulário, postura e atitude proativa, boa expressão corporal e facial, uso adequado dos gestos.

Dessa forma, uma boa liderança é indispensável o uso da comunicação como estratégia empresarial, e para isso ser válido, precisa começar pelo gestor. Para Silva (2013), ainda são, os administradores que precisam desenvolver suas habilidades de comunicação. Tanto os papéis interpessoais, informacionais e decisórios quanto às funções de planejamento, organização, direção e controle dos administradores requer habilidades eficazes de comunicação.

Diante disso, vale ressaltar que o autor destaca para o assunto em questão da falha de comunicar a visão de forma eficiente. Isso obriga que o líder comunique essa visão de forma mais clara, objetiva, explicando onde todos ganharão e, principalmente, precisa acreditar realmente nessa visão. Ela não pode passar apenas por palavras (Carvalho, 2020). Outro motivo de fracasso é a falta de capacidade dos líderes de antecipar situações ameaçadoras. A não exploração da situação atual da empresa e o não questionamento do que aconteceria, se aplicasse determinada política ou se deixasse de inovar uma prática empresarial. Essa falta de visão do futuro limita as possibilidades de eficiência e competitividade (Soares, 2015).

Em suma é preciso haver uma renovação nos processos de comunicação, já que ela acompanha as tecnologias e os comportamentos da sociedade, cabe ao líder inovar e investir nos meios de comunicação. A comunicação é uma ferramenta extraordinária na liderança. É preciso cuidado para evitar ruídos, para isso é necessário reconhecer os elementos que podem complicar ou impedir o perfeito entendimento das mensagens. Além dessas dificuldades, existem outras que interferem no processo de comunicação são as barreiras tecnológicas, psicológicas e de linguagem. Essas barreiras são os verdadeiros ruídos na comunicação (Carvalho, 2020).

3. Metodologia

A natureza desta pesquisa se caracterizou por quantitativa. Nessa abordagem, o estudo foi de caráter experimental e matemático, tem predileção pelo fenômeno extenso e se caracterizou pela descrição empírica e pela medida de análise de variáveis. Tem como pressuposto o cultivo do rigor científico, da objetividade e da neutralidade no ato investigativo (Mascarenhas, 2018).

Quanto aos objetivos da pesquisa, se classifica como descritiva, o objetivo deste tipo de pesquisa foi realizar uma análise ou correlação entre variáveis, sendo que tais variáveis dizem respeito a fatos ou fenômenos (Oliveira, 2021). Dessa forma, ela objetiva descrever as características de uma população ou um fenômeno, além de identificar se há relação entre as variáveis analisadas (Mascarenhas, 2018). Quanto aos procedimentos técnicos, classifica-se como uma pesquisa de campo. É aquela aonde o pesquisador vai até o ambiente natural do seu objeto de estudo, não existe controle das variáveis e o pesquisador se limita a observar, identificar e coletar dados sobre o que pretende estudar (Taquette, 2020).

O instrumento utilizado para a coleta de dados, foi através de um questionário, elaborado pelos próprios autores, com base no trabalho de Abdala (2018), os quais contém dois blocos de perguntas, um bloco com escala *likert* 5 pontos com 16 questões as quais correspondem sobre o tema em estudo, onde 1 (Sempre), 2 (Frequentemente), 3 (Moderadamente), 4 (Raramente) e 5 (Nunca), sendo possível opções de escolha, assim como seu anonimato, outro bloco com informações do perfil dos respondentes contendo

5 questões.

Além disso, o questionário foi feito na plataforma *Google Forms*, onde foi enviado aos respondentes através das redes sociais: Instagram, WhatsApp, Facebook, Email e LinkedIn. A coleta de dados foi realizada no período de setembro a outubro de 2025. Segundo Mascarenhas (2018), o questionário é o instrumento ideal quando podem medir dados com maior precisão. Ainda Marcelino (2020), menciona que o questionário serve para levantar as características comuns de um grupo, tais como sexo, escolaridade, posições política, entre outros. A análise dos dados foi realizada por meio do *software Excel* para tabulação dos dados e na sequência, será utilizado *software* estatístico para realizar as estatísticas descritivas com cálculos de frequência, média e desvio padrão.

4. Análise dos resultados

A presente pesquisa buscou analisar os principais fatores que influenciam a comunicação nas organizações, a partir da visão dos colaboradores. Dessa forma, a coleta de dados foi de 137 respondentes, através da plataforma do *Google Forms*, para elaborar respostas considerando uma casa decimal para uma melhor análise destes resultados. Diante disso, é analisado os resultados de forma mais clara e objetiva, para que o leitor compreenda mais facilmente a pesquisa e seus resultados.

Primeiramente, a pesquisa buscou identificar o perfil dos respondentes, onde 63% são do sexo feminino e 37% do sexo masculino. A maioria dos respondentes residem no estado do Rio Grande do Sul com 85,7% das respostas, entre eles 68,4 % em Santa Maria, 3% em Tupanciretã, 1,6% em São Sepé, 1,5 % em Cruz Alta. Nas cidades de Lavras do Sul, Agudo, Uruguaiana, Itaara, Nova Palma, Quevedo, Caxias do Sul, São Pedro do Sul, Palmeira das Missões, Encruzilhada do Sul, Porto Alegre, Mato Queimado, São Vicente do Sul e Júlio de Castilhos, o percentual foi de 0,8% para cada município.

Não só isso, mas também se obteve respondentes do estado de Santa Catarina com 1,6% das respostas, na cidade de Blumenau e Florianópolis com 0,8% em cada cidade. Além disso, o estado de São Paulo com 3,9%, na própria capital São Paulo, o estado do Rio de Janeiro com 1,6%, na capital também. Em Brasília com 0,8% na sua capital e no estado do Mato Grosso do Sul em Campo Grande 0,8% dos respondentes.

A idade dos respondentes foi de 43,7% entre 25 e 34 anos, 28,9% entre 18 e 24 anos, 16,3% entre 35 e 44 anos, 6,7% mais de 50 anos e 4,4% entre 45 e 50 anos. O nível de escolaridade foi 66,7% nível de graduação 23% nível ensino médio, 5,9% nível em mestrado, 3,7% nível de doutorado e 0,7% nível ensino fundamental. As áreas de atuação foram 62,7% em comércio/serviços, 14,9% educação/ensino, 11,2% indústria, 9% saúde e 2,2% Agricultura/pecuária.

Diante do estudo do perfil dos respondentes, procurou-se em primeiro momento analisar as primeiras informações sobre a comunicação empresarial se são suficientes para a execução do seu trabalho, neste questionário o participante poderia escolher apenas uma opção de resposta, onde 1 (Sempre), 2 (Frequentemente), 3 (Moderadamente) 4 (Raramente) e 5 (Nunca). Primeiramente buscou analisar se a organização lhe oferece todas as informações para a execução do seu trabalho, para 37,8% dos respondentes, a empresa lhe oferece frequentemente informações necessárias para a execução de suas atividades, já para 30,4% oferece de forma moderadamente, e para os 28,9% dos respondentes da pesquisa, a organização onde atuam sempre oferece informações necessárias para execução do seu trabalho, e com uma porcentagem menor de 3% raramente as empresas fornecem as informações necessárias para executar seu trabalho.

Vale ressaltar que a comunicação adquiriu notoriedade no campo da gestão organizacional graças ao seu caráter estratégico, que vem sendo reconhecido especialmente pelas empresas que se propõe a acompanhar as transformações. Uma cultura bem definida e assente no diálogo aberto e na transmissão clara e simples de mensagens são fatores cruciais ao bom desempenho pessoal e profissional dos colaboradores (Marchiori, 2017; Teixeira, 2022).

Na sequência buscou-se identificar a frequência que é utilizada a comunicação formal na organização onde atuam, a qual busca transmitir diretrizes, inovações, normas, valores e manifestações nos mais variados assuntos, se é implementada através de um canal oficial. Para 38,8% dos respondentes da pesquisa, é utilizado frequentemente a comunicação formal na empresa, já os 27,6% dos respondentes utilizam a linguagem formal de forma moderada, para 23,1% sempre é utilizada a comunicação formal, os 9% dos respondentes se comunicam de maneira formal e 1,5% nunca se

comunicam formalmente, neste último caso a troca de informações ocorrem de forma informal.

É importante ressaltar que a comunicação é um composto que dá forma à organização, transformando-a no que ela é e pode ocorrer de maneira formal ou informal. Atualmente, com a era da Informação, a comunicação é vista como necessidades nas empresas, que devem desenvolver meios para suprir dificuldades de relacionamento interno e externo, melhorando a qualificação dos colaboradores (Corrêa; Soares 2020; Geber, 2020).

Diante disso, procurou identificar se também se as informações institucionais sobre a organização e os meios de comunicação estão disponíveis e se eles são claros e de fácil acesso. Neste questionamento, para 37,3% dos respondentes as informações necessárias da organização são frequentemente claras e de fácil acesso, já os 29,9% das respostas indicam que essas informações são evidenciadas moderadamente na instituição, para os 27,6% dos respondentes sempre as informações estão disponíveis de forma clara, e 5,2% recebem raramente informações claras e de fácil acesso.

A comunicação organizacional é imprescindível ao sucesso de uma organização, uma cultura bem definida e assente no diálogo aberto e na transmissão clara e simples de mensagens são fatores cruciais ao bom desempenho pessoal e profissional dos colaboradores. Além disso, O líder precisa saber falar e ouvir, ter a habilidade de transmitir mensagens claras, objetivas e coerentes, os liderados precisam ter confiança no líder (Kyrillos; Sardenberg, 2019; Teixeira, 2022).

Ademais, buscou identificar as falhas na comunicação interna das organizações, as quais podem acarretar informações equivocadas ou intempestivas ocasionando o mal funcionamento do trabalho. Para 34,1% dos respondentes indicam que há falhas na comunicação interna gerando informações equivocadas e intempestivas, para 32,6% responderam que há falhas moderada na organização, para 13,3% sempre existe falhas na comunicação interna, os 0,7% raramente existe algum tipo de falha na comunicação organizacional interna e 0,7% nunca apresentam falhas internas para informações equivocadas.

Observa que para um percentual alto 66, 7% do total dos respondentes sinalizaram que existem falhas de comunicação interna nas

empresas, trazendo consequências para o processo organizacional, onde decisões importantes são tomadas todos os dias, e a informação eficiente deve ser priorizadas. No ambiente organizacional, as falhas e as barreiras de comunicação podem gerar problemas incalculáveis para a companhia como um todo. As consequências são: crise de imagem, conflitos pessoais e profissionais, processos trabalhistas, organogramas mal projetados, queda de produtividade, boatos e até crises (Pimentel, 2018).

Além disso, procurou saber juntos aos respondentes, se na organização alguma informação já foi repassada de forma errônea e se isso acontecer, é conversado sobre o assunto com seus superiores. Sobre este questionamento, os resultados, para 29,6% indicaram que frequentemente conversam com seus superiores sobre informações incorretas, os 16,3% moderadamente sinalizam seus superiores com informações que foram passadas erradas, já os 43% sempre falam com seus superiores quando passam informações erradas, os 9,6% raramente verifica com o seu superior e 1,5% nunca falam sobre o assunto.

A comunicação é uma via de mão dupla: para ser eficaz, para ser considerada completa, precisa acontecer nos dois sentidos. Desse modo, a comunicação se faz presente no ambiente organizacional, em processos que visam ao funcionamento da empresa e na gestão de recursos humanos a partir de uma boa gestão/liderança. A comunicação é a base de ter um plano de negócio bem estabelecido entre os gestores e seus funcionários (Luizari, 2014; Souza *et al.*, 2020).

Adiante também procurou identificar se os colaboradores se comunicam com seu superior e se suas sugestões, opiniões, dúvidas ou reclamações, são recebidas com contribuição. Para os 38,5% de forma frequente conversam com seus superiores e são bem recebidos com suas sugestões, opiniões e dúvidas, para 16,3% moderadamente conversam e são ouvidos pelos superiores, os 32,6% sempre conversam e são ouvidos pelos seus líderes/gestores, os 8,9% raramente conversam e são ouvidos por suas sugestões, opiniões e dúvidas, já com um percentual inferior 3,7% nunca conversam e são ouvidos pelos seu gestores e superiores para dar opiniões, sugestões e dúvidas que sejam recebidas com contribuição.

Embora seja um percentual não significativo, apenas 3,7% não tem o hábito de conversar com seus superiores, é uma prática que deveria ser

mais recorrente, tendo em vista o quanto é importante que haja troca de informações dentro da empresa, para melhoria dos processos organizacionais e para os próprios colaboradores.

A empresa deve ouvir o que os funcionários têm a dizer e colocar em prática suas sugestões, considerando o valor e as críticas. O líder precisa saber falar e ouvir, ter a habilidade de transmitir mensagens claras, os liderados precisam ter confiança no líder (Kyrrillos; Sardenberg, 2019; Geber, 2020).

Nesta pesquisa, também buscou verificar se as vias informais sobre a comunicações interna, como linguagem coloquial e conversar sobre seu dia a dia com os colegas de trabalho, são bem recepcionadas pela chefia. No gráfico 07, são apresentados os resultados para esse questionamento, para 37,3% dos respondentes da pesquisa, frequentemente se comunicam de maneira informal, já 26,9% se comunicam na informalidade, para 29,1% sempre se comunicam de maneira informal com os colegas na empresa, os 5,2% raramente se comunicam de forma informal e coloquial e para 1,5% nunca se comunicam informalmente na organização.

Sobre esta indagação é importante destacar uma boa comunicação efetiva, não se resume a processos institucionais é como as pessoas se relacionam no cotidiano, para tudo funcionar nada substitui a interação rotineira, a comunicação informal, do dia a dia. Ainda existem algumas limitações de estar no topo de uma organização, que impede uma proximidade com os restantes, os colaboradores também considerar os líderes como intangíveis para a comunicação informal (Oliveira, 2021).

Seguindo a pesquisa, buscou analisar o fluxo da comunicação dos funcionários com os superiores sob o aspecto da receptividade dessa informação e clareza das funções exercidas pelos colaboradores, acontecem na empresa que atua. Para 39,6% dos respondentes tem um fluxo de informações claras das funções exercidas, já 27,6% dos participantes acham que o fluxo acontece de forma moderada, para 24,6% afirmaram que o fluxo da informação é sempre claro sobre suas funções, 7,5% o fluxo é raro e 0,7% nunca é claro o fluxo das informações exercidas sobre sua função na empresa onde atuam.

Para Corrêa e Soares (2020), para que ocorra a abundância eficaz da comunicação entre líderes e seus colaboradores, as formas de

comunicação precisam ser claras, concisas e para isso devem passar a informação correta e assim continuar esse fluxo de informação. Também durante esta pesquisa, buscou-se entender se os colaboradores entendem de maneira clara, as informações que recebe de seus superiores. Sobre o questionamento os colaboradores entendem de maneira clara, as informações que recebe de seus superiores, 47% dos respondentes da pesquisa, sinalizaram que entendem de forma clara as informações dos seus superiores, 13,4% entendem de maneira moderada informações, já para 38,8% sempre entendem as informações de seus superiores de forma clara e apenas para 7% raramente entendem informações de maneira clara de seus superiores.

Destaca-se que ainda são, os administradores que precisam desenvolver suas habilidades de comunicação. Tanto os papéis interpessoais, informacionais e decisórios quanto às funções de planejamento, organização, direção e controle dos administradores requer habilidades eficazes de comunicação. Como os autores Silva (2013) e Kyrillos e Sardenberg, (2019), defendem que o líder precisa saber falar e ouvir, ter a habilidade de transmitir mensagens claras, objetivas e coerentes, os liderados precisam ter confiança no líder.

5. Conclusão

O estudo teve como objetivo analisar os principais processos da comunicação interna das organizações, pela ótica dos colaboradores. Dessa maneira, para alcançar a finalidade dessa pesquisa, foi delineados os seguintes objetivos específicos: identificar na literatura quais os principais problemas existentes no processo de comunicação organizacional, verificar junto aos respondentes da pesquisa a influência da liderança na comunicação nas empresas onde atuam, apontar melhorias para a otimização do processo de comunicação organizacional para as empresas.

Diante dos resultados encontrados na pesquisa, identificou-se que os principais fatores apontados pelos colaboradores sobre a comunicação interna na empresa que atuam foram:

informações claras para a execução do seu trabalho, caso contrário acarretam equívocos no andamento das atividades, proximidade com a chefia para expor suas ideias, opiniões e reclamações, a comunicação formal e informal é utilizada com frequência entre colaboradores e líderes e seguindo o fluxo de informações os colaboradores entendem de maneira clara o que é dito pelos seus superiores.

A partir da análise desse estudo, identificou-se que a comunicação clara, objetiva, concisa entre os colaboradores e seus líderes é um aspecto importante ao andamento das atividades internas das empresas. Para que isso funcione, as estratégias utilizadas pelos superiores na visão dos colaboradores são: as vias informais de comunicação interna bem recepcionadas pela chefia, a comunicação com superiores suas opiniões e dúvidas e reclamações e quando uma informação foi passada errada, há conversa com seu superior.

Outrossim, os colaboradores identificaram a importância da comunicação como fator relevante para que as informações não sejam equivocadas e acarretem danos ao fluxo das atividades da empresa, reforçando a comunicação formal no trabalho.

Sendo assim, as organizações através de seus líderes devem reconhecer a importância da comunicação interna para cada tarefa realizada. Dessa forma, o andamento do fluxo de informações de maneira clara, objetiva e concisa, contribui para melhor entendimento e execução do trabalho nas empresas. Além disso, a relevância da comunicação formal e informal entre colaboradores e superiores levam a melhorias e desenvolvimento de toda a organização.

Dessa forma, acredita-se que este estudo desperte o interesse para pesquisas futuras, a fim de aprimorar os fatores e processos de comunicação interna nas organizações, demonstrando as principais áreas afetadas pela falta dela e que se pesquise sobre o estudo na ótica dos empresários. Ademais sugere-se o estudo já que a comunicação é algo dinâmico, devido as formas digitais e novos métodos de se comunicar que estão em constante aprimoramento.

Referências

Abdala, A. N. (2018). *Diagnóstico da comunicação interna: Estudo de caso em uma instituição pública brasileira* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto].

- Carvalho, A. (2020). *Desenvolvimento de liderança e de equipe*. Contentus.
- Corrêa, V. M., & Soares, N. M. (2020). O papel da comunicação dentro do ambiente organizacional. *Revista Interface Tecnológica*, 17(1), 699-707.
- Czajkowski, A. (2020). *Construindo relacionamentos no contexto organizacional*. InterSaberes.
- Escorsin, A. P., & Walger, C. (2018). *Liderança e desenvolvimento de equipes* [E-book]. InterSaberes. <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/49425/epub/0>
- Geber, C. O. (2020). *Comunicação organizacional*. Contentus.
- Kunsch, M. M. K. (2019). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas* (2ª ed.). Difusão Editora.
- Kyrillos, L., & Sardenberg, C. A. (2019). *Comunicação e liderança*. Contexto.
- Luizari, K. (2014). *Comunicação empresarial eficaz: Como falar e escrever bem* (2ª ed.) [Livro eletrônico]. InterSaberes.
- Marcelino, M. (2020). Interfaces digitais e metodologias ativas no ensino de língua. *Revista Brasileira de Educação Profissional e Tecnológica*, 2(20), e15256.
- Marchiori, M. (2017). *Cultura e comunicação organizacional: Um olhar estratégico sobre a organização*. Difusão Editora.
- Mascarenhas, S. A. (2018). *Metodologia científica* (2ª ed.). Pearson.
- Navarro, V. M. (2020). *Teoria da comunicação e comunicação não violenta*. Contentus.
- Oliveira, A. P. W. L. C. (2021). *Metodologia científica*. Contentus.
- Pimentel, M. O. (2018). *Em pauta: Manual prático da comunicação organizacional*. InterSaberes.
- Silva, R. O. (2013). *Teoria da administração* (3ª ed.). Pearson Education do Brasil.
- Souza, P. V. (2020). *Comunicação empresarial e organizacional* (2ª ed.) [Recurso eletrônico]. Contentus.
- Souza, S., Freitas, C., Martins, F., Silva, R., & Oliveira, A. (2020). Comunicação interna como estratégias para o desenvolvimento empresarial. *Revista Científica Multidisciplinar das Faculdades ISEIB*, 1(5).
- Taquette, S. R. (2020). *Pesquisa qualitativa para todos* (2ª ed.). Vozes.
- Taylor, C. (2022). *Walking the talk: A cultura através do exemplo* (P. Novaes, Trad.; 3ª ed.). Labrador.
- Teixeira, T. (2022). Comunicação organizacional: A chave para o sucesso das organizações. *The Trends Hub*, (2). <https://doi.org/10.34630/tth.vi2.4706>
- Torquato, G. (2015). *Comunicação nas organizações: Empresas privadas, instituições*. Summus.

Sobre os autores

Tainá Vargas de Oliveira

Bacharel em Administração pela Universidade Franciscana. Universidade Franciscana - UFN
<https://orcid.org/0009-0008-5976-8408>

Patrinês Aparecida França Zonatto

Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí. Professora da Universidade Franciscana.
<https://orcid.org/0000-0002-7518-0590>

Lissandro Dorneles Dalla Nora

Doutor em Nanociências pela Universidade Franciscana. Professor da Universidade Franciscana.
<https://orcid.org/0000-0003-3608-1423>

Inteligência Artificial. Esta pesquisa não utilizou ferramentas de inteligência artificial.
