GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

Joelma Damares Lisboa Teixeira - UECE - Universidade Estadual do Ceará

Cibely Maria Ferreira De Abreu

Vanessa Silva Pereira Teles - UECE - Universidade Estadual do Ceará

Lorena Maria Gomes Bastos - UECE - Universidade Estadual do Ceará

Resumo

O estudo da comunicação interna organizacional revela-se indispensável, uma vez que as organizações são formadas por pessoas que carecem diariamente de um fluxo comunicacional eficaz para alcançar metas e objetivos da organização. Sendo assim, este estudo busca averiguar como a comunicação interna tem sido estudada no contexto organizacional. Esta pesquisa, de cunho qualitativo, foi realizada por meio do método de revisão integrativa de literatura, através deste método foi realizado o levantamento das publicações científicas já realizadas relacionadas ao tema de pesquisa. Como plataforma de banco de dados para a busca das publicações foi definido o Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL). A partir da realização da revisão integrativa foi possível a construção de cinco categorias temáticas que revelam como a comunicação interna tem sido estudada no contexto organizacional: ”comunicação interna como ferramenta do endomarketing”; “comunicação interna e a função motivação”; “comunicação interna e a estratégia como prática social”; “Comunicação interna como elo entre setores funcionais da organização”; "Estudos Emergentes na área da Comunicação interna”. A partir dessas categorias temáticas é possível compreender as diferentes formas de como a comunicação interna tem sido estudada nos contextos organizacionais.

Palavras-chave: Comunicação Interna; Cliente Interno; Endomarketing.

Abstract

The study of organizational internal communication proves to be indispensable, since organizations are made up of people who lack an effective communication flow on a daily basis to achieve the organization's goals and objectives. Therefore, this study seeks to find out how internal communication has been studied in the organizational context. This research, of a qualitative nature, was carried out through the method of integrative literature review, through this method a survey of scientific publications already carried out related to the research topic was carried out. As a database platform for searching publications, the Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL) was defined. After carrying out the integrative review, it was possible to build five thematic categories that reveal how internal communication has been studied in the organizational context: “internal communication as an endomarketing tool”; “internal communication and the motivation function”; “internal communication and strategy as a social practice”; “Internal communication as a link between functional sectors of the organization”; “Emerging studies in the area of internal communication”. From these thematic categories it is possible to understand the different ways in which internal communication has been studied in organizational contexts.

Keywords: Internal communication; Internal costumer; Internal marketing.

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

1 INTRODUÇÃO

As organizações possuem o desafio de gerenciar a comunicação interna em um cenário mundial de mudanças e avanços tecnológicos, em que cada vez mais os processos de comunicação têm sido acelerados devido às inovações tecnológicas. De acordo com Chiavenato (2014) comunicar é tornar algo comum, é a transmissão de informação de uma pessoa para outra ou de uma organização para outra, onde ocorre necessariamente a compreensão da mensagem transmitida. Ainda de acordo com o autor, a comunicação possui quatro funções básicas: Controle, Motivação, Expressão emocional e Informação, todas elas essenciais à organização.

A comunicação interna na organização possui papel fundamental para o bom funcionamento e a sobrevivência da organização. Empresas que possuem colaboradores engajados, comprometidos e cientes de sua contribuição com os resultados organizacionais estão sempre um passo à frente em relação a seus concorrentes. Segundo Carvalho (2012) é crucial que a organização comunique eficazmente e compreenda os mecanismos do processo de colaboração por parte do cliente interno, o que pode levá-la ao sucesso ou ao insucesso. Carvalho (2012) complementa que não é possível criar uma boa imagem junto dos clientes e do mercado sem que os próprios colaboradores não tenham uma imagem positiva da organização que representam.

Mesmo diante de sua importância, a gestão da comunicação interna ainda é um grande desafio para as empresas. O relatório de pesquisa Tendências de Gestão de Pessoas 2023 realizado pelo Great Place To Work (GPTW) juntamente com o Great People, mostra que a comunicação interna já aparece pelo terceiro ano consecutivo (2020,2021,2022) entre os três principais desafios enfrentados pelas organizações na gestão de pessoas. Segundo Chiavenato (2010) cerca de 90% dos problemas existentes nas organizações são referentes a comunicação, ou melhor, sua ausência ou inadequação.

Toda organização deve estar ciente da importância da implantação de um bom plano de comunicação interna. A comunicação é considerada uma condicionante do sucesso, uma vez que as organizações são formadas por pessoas que necessitam de um bom nível de comunicação para conviverem, relacionarem-se e compartilharem as regras e metas a atingir (CARVALHO, 2012). Toda organização é formada por pessoas, consequentemente para que haja sucesso operacionais diários é fundamental uma comunicação interna eficaz.

São muitos os trabalhos que se ocupam nos estudos de casos relacionados à comunicação interna (CERVI; BLÜMKE; BLÜMKE, 2020; XAVIER; CAMACHO; FERREIRA, 2011; SILVA; MARINHO; SARTORI, 2022; ZANLUCHI; DAMACENA; PETROLL, 2006), mas são poucos os estudos que se ocuparam em realizar um levantamento do estado da arte e análise dos conhecimentos já produzidos no que diz respeito à comunicação interna, para que assim, seja realizado um panorama para visualização do tema.

Portanto, este estudo tem o objetivo de averiguar como a comunicação interna tem sido estudada no contexto organizacional. Para nortear o trabalho foi estipulada a seguinte pergunta de pesquisa: Como a comunicação interna tem sido estudada no contexto organizacional?.

Com a realização da revisão integrativa será produzido o panorama dos conhecimentos já produzidos no que diz respeito à comunicação interna organizacional. Ao final do estudo será possível identificar os temas que já possuem uma gama de produções científicas, bem como, os temas que carecem de estudos mais aprofundados. Justifica-se então a sua relevância,através da

contribuição acadêmica que será prestada por meio da publicação do material que consta uma revisão integrativa do estudo na área da comunicação interna organizacional.

O estudo está dividido em cinco seções, sendo a primeira “Introdução”, onde é realizadaa discussão contextual da temática e a apresentação do objetivo geral da pesquisa. Logo em seguida, na segunda seção, é apresentado o “Referencial Teórico” onde se discorre sobre a bibliografia consultada para devidos fins de pesquisa; na seção três são apresentados os "Procedimentos Metodológicos”. Na quarta é realizada a “Análise e Discussões” das categorias temáticas. Por último, na quinta seção, são apresentadas as “Conclusões”.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Comunicação Organizacional Interna: Definições e Relevância

A comunicação permeia as atividades diárias da gestão e é por meio dela que o trabalho do gestor é realizado. Na visão de Chiavenato (2010), dirigir pessoas é principalmente comunicar. O gestor enquanto dirigente transmite objetivos, orientação, informação, motivação e, por outro lado, recebe informação, resultados e dúvidas. Em todas essas atividades citadas existe a necessidade de comunicar. Ainda segundo o autor, as habilidades de comunicação são parte fundamental em cada atividade administrativa. Bowditch e Buono (1992) afirmam que a comunicação é um dos processos fundamentais que constitui a base para quase todas as atividades nas organizações. Araujo, Simanski e Quevedo (2012) sustentam que a comunicação está presente em todas as atividades organizacionais e sua contribuição está diretamente ligada ao desempenho das equipes.

A comunicação é definida como a transmissão de uma informação de uma pessoa para outra ou de uma organização para outra, isto é, o fenômeno pelo qual um emissor influencia e esclarece um receptor (CHIAVENATO, 2010). Nesse sentido, a comunicação é o processo que busca tornar uma informação comum e carece necessariamente que a informação seja compreendida. Bowditch e Buono (1992) definem comunicação como a “troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a inferência (percepção) do significado entre os indivíduos envolvidos”.

Para Araujo, Simanski e Quevedo (2012) a comunicação interna pode ser considerada uma forma de comunicação entre a organização e seu público interno. É ela quem deve produzir integração e espírito de trabalho em equipe. Os autores ainda afirmam que a comunicação interna humaniza as relações na empresa. Ela torna os colaboradores mais conscientes de seu papel, integra-os melhor ao ambiente de trabalho e os ajuda a alcançar os objetivos na empresa. Além disso, a comunicação interna organizacional promove o comprometimento dos funcionários com a organização, o entendimento dos objetivos organizacionais, o senso de pertencimento à organização e, ainda, a conscientização sobre o ambiente em mudança (WELCH, 2012).

A comunicação interna é essencial para alinhar interesse da organização e dos colaboradores. Lupetti (2009) afirma que a comunicação é voltada a todos os colaboradores da organização e tem como finalidade propiciar meios para promover a integração entre eles, compatibilizando os interesses dos funcionários aos da empresa. Ele reforça que para que se torne relevante a comunicação interna os seus efeitos devem beneficiar tanto a organização quanto os clientes internos. Pereira e Saiz-Melo (2009) corroboram ao afirmar que a comunicação para o público interno (comunicação interna) precisa se firmar comoessencial nas empresas, pois influencia na construção da realidade organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Aspirando compreender como a comunicação interna tem sido estudada no contexto organizacional, utilizou-se para a presente pesquisa o método de revisão integrativa o qual é definido como o tipo de revisão bibliográfica sistemática que permite ao pesquisador aproximar-se da problemática que visa estudar, traçando um panorama sobre sua produção científica, de modo que se possa perceber a evolução ao longo do tempo e assim observar possíveis agendas de pesquisa nos estudos organizacionais (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

Para a realização do método foi utilizado as seguintes etapas de elaboração: (1) identificação do tema e da pergunta de pesquisa**,** (2) estabelecimento dos critérios de inclusãoe exclusão para os artigos, (3) identificação e seleção dos estudos, (4) categorização temática dos estudos selecionados, (5) apresentação e discussão das categorias das pesquisas, e (6) apresentação de síntese dos estudos analisados, apontando oportunidades de estudos futuros (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011)

Na primeira etapa delimitou-se para a presente pesquisa o tema "Gestão da Comunicação Interna Organizacional". Foi estabelecida a seguinte pergunta norteadora: "Como a comunicação interna tem sido estudada no contexto organizacional?".

Para a segunda etapa, critérios de inclusão e exclusão dos artigos, definiu-se como fonte de coleta de dados a plataforma SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library). Nesta plataforma de banco de dados foram utilizados os seguintes filtros para a busca das publicações científicas: Palavra-chave: "Comunicação Interna"; Tipo de Documento: artigo; Idioma: português. A busca resultou em um total de 82 (oitenta e dois) artigos relacionados.

Na etapa de identificação e seleção dos estudos, terceira etapa, após a leitura e análise dos resumos foram excluídos 54 artigos (cinquenta e quatro artigos), restando 28 trabalhos. Esse grande número de eliminação de trabalhos se deu em decorrência dos inúmeros trabalhos que se apresentaram no banco de dados quando feita a busca por "comunicação interna", mas que não possuíam ligação direta com a temática, além dos que se apresentaram indisponíveis. Após a leitura apurada dos trabalhos para a realização da categorização temática foram eliminados ainda 7 (sete) trabalhos por também não se enquadrarem na temática do trabalho.

Com os 21 (vinte e um) trabalhos restantes realizou-se na quarta etapa a categorização temática dos trabalhos. Para tal foi utilizada uma matriz de síntese, na qual consta as seguintes informações: artigo; tema; objetivo/pergunta de pesquisa; metodologia; e principais resultados.

A partir da análise da matriz foi possível delimitar cinco categorias temáticas: comunicação interna como ferramenta do endomarketing; comunicação interna e a função motivação; comunicação interna e a estratégia como prática social**;** comunicação interna como elo entre setores funcionais; comunicação interna e outras vertentes. Após a construção das matrizes e apresentação das categorias temáticas é exposto as principais particularidades de cada artigo estudado na quinta seção "Apresentação e discussão das categorias temáticas". A sexta etapa apresenta-se logo em seguida no campo "Conclusões" onde é apresentado uma síntese do estudo e suas observações e conclusões.

A presente pesquisa é, portanto, de natureza pura e teórica. Para a realização da pesquisa foi utilizada a abordagem qualitativa, a qual responde a questões muito particulares. Segundo Minayo (2001) ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS CATEGORIAS TEMÁTICAS

As categorias temáticas foram constituídas à medida que foi realizada a análise apurada dos trabalhos selecionados. Os trabalhos que estudaram a comunicação interna com ênfase no Endomarketing foram alocados na categoria "Comunicação interna como ferramenta do endomarketing" no Quadro 1; Os artigos que se ocuparam em estudar a comunicação interna no que concerne a sua função motivação foram enquadrados na categoria temática "Comunicação interna e a função motivação", apresentada no Quadro 2; O trabalho alocado no Quadro 3 realizou um estudo da "Comunicação interna e a estratégia como prática social"; O Quadro 4 aponta o estudo que se ocupou em estudar a "Comunicação interna como elo entre setores funcionais da organização"; Por último tem o Quadro 5 que aponta "Estudos Emergentes na área da Comunicação interna".

Quadro 1 - Matriz "Comunicação Interna como ferramenta do Endomarketing"

Artigo	**Tema**	**Objetivo/ Pergunta de pesquisa**	**Metodologia**	**Principais resultados**
Bohnenberger e Pinheiro (2002)	*Endomarketing* – Uma ferramenta a ser explorada para obter vantagens competitivas.	O marketing interno proporciona, efetivamente, os resultados que dele se espera? Os instrumentos que utiliza são eficazes e sinérgicos entre si?	Abordagem quali-quantitativa; Pesquisa documental; Realização de entrevistas e questionário.	Na empresa estudada, o marketing interno tem se revelado eficaz, sensibilizando a maioria dos respondentes da amostra pesquisada.
Romancini e Walginski (2012)	O uso do Endomarketing pelas empresas de São Miguel do Oeste - SC.	Investigar quais ferramentas de endomarketing são utilizadas pelas empresas ligadas à Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) de São Miguel do Oeste, bem como a importância dada a estas ferramentas pelos funcionários.	Pesquisa bibliográfica e exploratória; Realização de questionários e entrevistas para a coleta de dados.	O uso de algumas ferramentas do endomarketing por parte das empresas de São Miguel do Oeste ainda é pequeno.
Santos et al. (2017)	Orientação para o Mercado Interno no serviço público de ensino.	Identificar os fatores de OMI (Orientação para o Mercado Interno) que afetam a satisfação do trabalho dos servidores de uma instituição pública de ensino.	Pesquisa descritiva, transversal e com abordagem quantitativa; Utilização de questionário estruturado.	Constatou-se que apenas três dos dez fatores, tiveram significância na satisfação dos servidores: Comunicação interna com os colaboradores; Comunicação interna entre gerentes; e Atenção aos grupos com necessidades comuns.

Fonte: Autores (2023).

Os estudos dispostos na categoria temática "comunicação interna como ferramenta do endomarketing" são tanto de natureza qualitativa como quantitativa. Nesta categoria temática foram identificados três estudos. O estudo de Bohnenberger e Pinheiro (2002) se ocupa em explicitar o conceito de endomarketing (marketing interno), sua importância para as organizações e quem deve ficar à frente da coordenação das suas atividades. Através de sua pesquisa os autores identificam os principais instrumentos de endomarketing utilizados na organização, identificam a eficácia do programa de marketing interno, mensuram o grau de sensibilização dos funcionários frente a cada um dos instrumentos de marketing interno utilizado e relacionam com a comunicação interna, mostrando que a comunicação interna, bem planejada e eficiente, pode ser usada pelo marketing interno para obtenção de colaboradores motivados e comprometidos com a organização.

Romancini e Walginski (2012) discutem em seu estudo o conceito de endomarketing, sua relação com a comunicação interna e a motivação dos colaboradores. Eles se preocupam, na pesquisa, em compreender a percepção dos funcionários com relação às ferramentas de endomarketing utilizadas pela organização. Santos et al. (2017) discorrem sobre o marketing interno no setor público de ensino e o relacionam com a satisfação dos servidores. Para identificar e mensurar os fatores que afetam a satisfação dos servidores, eles utilizam o instrumento identificado, testado e validado por Gounaris (2006): As três grandes dimensões (Geração e conhecimento dos empregados, Disseminação do conhecimento, Respostas ao conhecimento gerado) seguidas de dez subdimensões (Identificação das necessidades do cliente interno, Condições de mercado de trabalho, Atenção a grupos com necessidades comuns, Atenção aos servidores, Comunicação interna com os colaboradores, Comunicação entre gerentes, Descrição dos cargos, Sistema de remuneração, Treinamento, Conhecimento Gerencial).

A linha que perpassa todos os artigos alocados nessa categoria, é o fato de todos eles trabalharem o conceito de cliente interno, e destacarem a importância da satisfação do mesmo. Todos eles trabalham a literatura que defende que colaboradores motivados e comprometidos só trarão resultados positivos à organização, ao contrário disso, colaboradores desmotivados e insatisfeitos, poderão acarretar resultados organizacionais mais baixos e negativos.

Quadro 2 - Matriz "Comunicação Interna e a função Motivação"

Artigo	**Tema**	**Objetivo/ Pergunta de pesquisa**	**Metodologia**	**Principais resultados**
Araujo, Simanski e Quevedo (2012)	Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso.	Verificar a percepção dos funcionários no que diz respeito à comunicação interna da empresa e a possível relação com os diferentes setores dos entrevistados.	Pesquisa bibliográfica; Abordagem quantitativa; Questionário para a coleta de dados.	A maioria dos colaboradores questionados sabe claramente o que é comunicação, no entanto percebe a existência de falhas relacionadas ao processo comunicativo presente na empresa.
Cervi, Blümke e Blümke (2020)	Diminuição de barreiras organizacionais: A comunicação	Analisar como os funcionários de um hospital avaliam as estratégias de	Abordagem quantitativa; Estudo de caso;	A satisfação dos funcionários com a comunicação interna impacta o

	interna como estratégia de gestão hospitalar.	comunicação interna e como a comunicação interna impactam o sentimento de orgulho de fazer parte da organização.	Realização de observações *in loco* e análise documental; Aplicação de questionário.	sentimento de orgulho dos funcionários. O hospital possui poucos canais formais de comunicação interna, gestão centralizada e fluxos de comunicação predominantemente vertical.
Costa e Oliveira (2010)	Comunicação interna e relações interpessoais no desenvolvimento organizacional: o caso de uma agência bancária.	Observar a influência que a comunicação interna e o relacionamento interpessoal exercem na gestão de pessoas para que ocorra um bom desempenho organizacional.	Pesquisa bibliográfica; Questionários estruturados, entrevistas pontuais e observação pessoal.	O desempenho organizacional revela-se bastante positivo no que se refere à comunicação interna e o relacionamento interpessoal segundo a percepção dos funcionários da agência bancária.
Cremonezi et al. (2014)	Comunicação Interna nos cargos de secretariado.	Analisar o processo da comunicação nos cargos de secretariado e suas implicações no ambiente interno de uma empresa, localizada na cidade de Piracicaba-SP.	Pesquisa quali-quantitativa; Descritiva e exploratória; Questionário semiestruturado.	A comunicação nem sempre acontece de forma clara e objetiva, devido aos bloqueios e barreiras presentes no processo de transmissão de informações, o que gera certo grau de insatisfação nos funcionários, comprometendo os relacionamentos interpessoais e a produtividade organizacional.
Jesus et al. (2020)	A comunicação interna em uma empresa prestadora de serviços de saúde e sua influência no comprometimento organizacional.	Avaliar as contribuições da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento dos funcionários, ou seja, analisar a influência da comunicação interna no comprometimento organizacional.	Natureza qualitativa; Exploratória; Aplicação de entrevistas.	Percebeu-se que houve uma concordância dos fatos que comprovam o impacto causado pela comunicação interna no sucesso do negócio e no comprometimento dos funcionários com a empresa.

Tavares e França (2010)	A relevância da comunicação interna planejada para o desenvolvimento do comprometimento organizacional.	Verificar se existe relação entre o comprometimento dos funcionários e a comunicação interna integrada.	Pesquisa de campo, de natureza exploratória, descritiva e quantitativa.	Para garantir vantagem competitiva, as empresas dependem das pessoas e de uma comunicação planejada e estratégica, para fazer com que os funcionários se comprometam com a organização e se envolvam com os negócios da empresa
Bernardo et al. (2021)	O papel da comunicação interna para a agroindústria: Dois estudos de caso em São Paulo.	Apreender de que forma a comunicação organizacional é percebida pelo público interno de duas organizações agroindustriais.	Abordagem quali-quantitativa; Aplicação de questionário presencial e pela plataforma do google forms.	Ambas as organizações possuem baixa celeridade de informações, porém a que possui o programa de comunicação integrada recebeu melhor avaliação por parte dos colaboradores.
Bíscoli et al. (2010)	Avaliação do processo de comunicação interna em um colégio estadual de Toledo-PR- período 2008 a 2009.	Este trabalho objetivou diagnosticar e avaliar o processo de comunicação interna no Colégio Estadual Jardim Porto Alegre de Toledo.	Abordagem qualitativa; pesquisa bibliográfica; pesquisa diagnóstico; Observação e pesquisa descritiva.	Foi diagnosticado na organização algumas falhas no processo de comunicação interna; após a aplicação das melhorias foi constatado evolução no processo de comunicação interna: melhoria nos processos e colaboradores mais motivados e comprometidos.
Claro et al. (2018)	Uma análise do processo de comunicação interna da cooperativa de crédito Cresol.	Analisar o processo de comunicação interna da Cooperativa Cresol, localizada no município de Santa Maria/RS.	Abordagem quantitativa; Utilização de questionário.	Percebeu-se a existência da comunicação interna entre colaboradores ocorrendo de forma unilateral, sendo os principais instrumentos utilizados e-mail e reuniões gerenciais.
Cunha, Basto e Gugelmin (2013)	A comunicação interna como	Identificar os problemas ligados à comunicação	Abordagem quali-quantitativa;	Foram encontradas inúmeras falhas nos três tipos de

	diferencial competitivo.	interna, para posteriormente aplicar métodos que venham a contribuir para a modificação da problemática encontrada.	Coleta de dados feita por meio de questionário.	comunicação na organização: ascendente, descendente e horizontal.
Monteiro, Karpinski e Angnes (2015)	A comunicação organizacional interna: um estudo no programa nacional de formação em administração pública da Universidade Estadual do Centro Oeste.	Identificar como ocorre o processo de comunicação organizacional interna entre a secretaria do Pnap da Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná (Unicentro) e os coordenadores dos cursos a está vinculados, a partir da ótica dos agentes envolvidos no processo.	Abordagem qualitativa; Coleta de dados por meio de entrevista semiestruturada;	A comunicação interna atual, no setor pesquisado, nem sempre atende às necessidades em relação ao tempo e qualidade da informação trocada devido ao acúmulo de atividades tanto da secretaria quanto dos coordenadores de curso a esta vinculado.
Nascimento et al. (2018)	O profissional de secretariado e a comunicação interna hospitalar: atuação por meio da assessoria.	Mapear a atuação do Profissional de Secretariado Executivo na comunicação interna por meio da assessoria hospitalar	Abordagem quantitativa; Pesquisa descritiva; Aplicação de questionários.	O estudo demonstra que o profissional de secretariado pode exercer um excelente papel auxiliando na gestão da comunicação interna.
Xavier, Camacho e Ferreira (2011)	A Percepção dos Profissionais de Recursos Humanos sobre a Comunicação Interna em Processos de Combinação de Empresas.	Analisar a percepção dos profissionais da área de Recursos Humanos quanto à comunicação interna utilizada pela organização após a combinação das empresas.	Estudo de caso; análise documental; aplicação de questionário.	A comunicação interna pode exercer um importante papel para condução, integridade e bom andamento do processo de combinação, possibilitando, assim, o alcance dos resultados desejados.

Fonte: Autores (2023).

A categoria “comunicação interna e a função motivação” é a categoria com o maior número de trabalhos identificados, totalizando treze trabalhos. Araujo, Simanski e Quevedo (2012) em seu estudo preocupam-se em entender como ocorre o processo comunicativo interno na organização objeto de estudo. As autoras ocupam-se em explicar o conceito de comunicação organizacional, o conceito de comunicação interna e como ocorrem os fluxos comunicacionais organizacionais, concluindo que a comunicação contribui para o desempenho da equipe.

Cervi, Blümke e Blümke (2020) apresentam em seu estudo uma breve discussão sobre o marketing interno, o que poderia até levar o seu estudo a se enquadrar no pilar “Comunicação interna como ferramenta do Endomarketing”, porém seu foco principal é avaliar como ocorre

o processo de comunicação formal na organização estudada. Os autores contribuem com a literatura estudando a comunicação interna em uma organização hospitalar, e refletem que nas organizações hospitalares a comunicação também desempenha papel estratégico gerando senso de pertencimento à organização, comprometimento dos funcionários e o entendimento dos objetivos organizacionais. Neste estudo é encontrado também o termo gestão participativa, termo este importante quando se fala de comunicação interna.

Costa e Oliveira (2010) em sua pesquisa estudam a relação da comunicação interna e as relações interpessoais no ambiente organizacional, além de destacar a importância de uma gestão participativa. Através de sua investigação os autores buscaram esclarecimentos sobre o processo de comunicação da organização e a visão dos colabores sobre a comunicação interna e o relacionamento interpessoal existente na organização. Cremonezi et al. (2014) ocupa-se em seu estudo em discorrer sobre os elementos e as barreiras do processo de comunicação. Ele trabalha muito bem o conceito de feedback, comunicação interpessoal, organizacional e interna. Jesus et al. (2020) se dedica a compreender as contribuições da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento dos funcionários. Tavares, França (2010) vem reforçar o conceito de comprometimento organizacional e relacionar com a comunicação interna bem planejada.

Bernardo et al. (2021) em seu estudo sobre comunicação interna em duas empresas agroindustriais nos mostram a importância estratégica da comunicação integrada na organização. Bíscoli et al. (2010) realiza um estudo interessantíssimo trazendo relevantes observações sobre a comunicação nas instituições públicas, conhecidas por sua rigidez e burocracia. Em seu estudo eles trazem o diagnóstico da comunicação interna na organização, aplicação de melhorias e comparação dos resultados mostrando as melhorias efetivas no desempenho dos colaboradores e na otimização de processos.

Claro et al. (2018) ressalta que é necessário manter os colaboradores engajados para que exista o comprometimento das pessoas e elas participem ativamente, sentindo-se participantes do sucesso organizacional. A pesquisa de Cunha, Basto e Gugelmin (2013) vem contribuir com o estudo dos três tipos de comunicação existentes: ascendente, descendente e horizontal. No estudo de caso eles identificam as principais falhas existentes nos processos comunicacionais na organização objeto de estudo.

Monteiro, Karpinski e Angnes (2015) faz sua contribuição trazendo os diversos conceitos de comunicação segundo diversos autores, além de trazer a explicação das ferramentas da comunicação organizacional. O estudo de Nascimento et al. (2018) demonstra que o profissional de secretariado pode exercer um excelente papel auxiliando na gestão da comunicação interna, mas o estudo também é relevante ao demonstrar que na percepção dos colabores do hospital, a comunicação interna não vai bem, o que tem refletido na motivação dos funcionários do hospital.

Xavier, Camacho e Ferreira (2011) analisam a comunicação interna após a combinação de duas organizações. Eles analisam a comunicação interna pela visão dos colaboradores após a implantação das mudanças. Eles concluem que a comunicação interna exerce papel importante para a condução, integridade e bom andamento do processo de combinação. Ao utilizar a comunicação para transmitir informações claras, ágeis, objetivas e transparentes, a organização fortalece o relacionamento com seus clientes internos, acentuando as relações de confiança e comprometimento.

Nesta matriz estão agrupados os estudos que se ocuparam em compreender os processos comunicacionais nas organizações objetos de estudo e principalmente a compreensão da comunicação interna pelos colaboradores. São estudos que abordam o conceito de comunicação

interna, suas funções organizacionais, fluxos da comunicação na organização e sua importância estratégica para gerar bons resultados organizacionais, bem como, motivação e comprometimento do público interno da organização.

Quadro 3 - Matriz “Comunicação Interna e a Estratégia como Prática Social”

Artigo	**Tema**	**Objetivo/ Pergunta de pesquisa**	**Metodologia**	**Principais resultados**
Silva, Marinho e Sartori (2022)	Comunicação Interna na perspectiva da Estratégia como prática social	Compreender a comunicação interna no processo estratégico pela lente da estratégia como prática social,	Estudo de caso; Qualitativa; Descritivo; Para coleta de dados utilizou-se entrevistas semiestruturadas e análise documental.	. Os praticantes buscam por um espaço participativo e de interação no processo estratégico, mas a participação integral é restrita à alta gestão.

Fonte: Autores (2023).

Nesta categoria está alocado apenas um trabalho, ele é de natureza qualitativa. A contribuição dos autores Silva, Marinho e Sartori (2022) é super relevante pois trabalham a comunicação organizacional interna relacionando com a recente abordagem de compreensão da estratégia: a estratégia como prática social. A estratégia como prática social é entendida como um conjunto de atividades desenvolvidas nas interações sociais ocorridas nas organizações e são essas atividades (formais/informais) que nutrem a estratégia (SILVA; MARINHO; SARTORI, 2022). Segundo essa abordagem, o processo de formação da estratégia acontece com base em três eixos: atividades (práxis), as práticas e os participantes. Em seu estudo os autores se debruçam a identificar esses três eixos na organização objeto de estudo.

Quadro 4 - Matriz “Comunicação interna como elo entre setores funcionais”

Artigo	**Tema**	**Objetivo/ Pergunta de pesquisa**	**Metodologia**	**Principais resultados**
Zanluchi, Damacena e Petroll (2006)	Processos Comunicacionais internos e suas implicações na organização.	Busca analisar os processos interfuncionais das áreas do marketing e produção no desenvolvimento de novos produtos e seus resultados para a empresa.	Estudo de caso; Pesquisa bibliográfica; Abordagem qualitativa; realização de entrevistas.	Os resultados apontam que a comunicação transacionada traz resultados mais positivos se comparada a comunicação informativa.

Fonte: Autores (2023).

Nesta categoria também foi identificado apenas um trabalho. O artigo alocado nesta matriz trata do estudo realizado por Zanluchi, Damacena e Petroll (2006), eles trazem contribuição valiosíssima para a literatura. Com sua pesquisa eles demonstram que o modelo de comunicação transacional é muito mais positivo para a organização se comparado com o uso do modelo de comunicação informacional. Outro ponto importante é que a pesquisa aponta a importância da comunicação interna como elo para a criação da cooperação interfuncional.

Quadro 5 - Matriz "Estudos Emergentes na área da Comunicação interna”

Artigo	Tema	Objetivo/ Pergunta de pesquisa	Metodologia	Principais resultados
Souza e Santos (2014)	Comunicação interna: Uma contribuição para a melhoria das relações de trabalho.	Como a comunicação interna pode contribuir para a melhoria das relações de trabalho?	Abordagem qualitativa; realização de entrevista com roteiro semiestruturado.	A eficácia na comunicação tem relação direta com a redução de conflitos internos na organização.
Marson, Mayer e Nogueira (2013)	Comunicação Interna no âmbito da gestão pública: o caso de uma autarquia pública federal brasileira.	Acompanhar o período em que um novo plano de comunicação interna foi desenvolvido e implantado em sua fase inicial.	Estudo de caso; análise documental; pesquisa de campo; entrevistas em profundidade.	A implantação apresentou várias falhas decorrentes da gestão da mudança.
Paula, Oliveira e Oliveira (2010)	Da coleta seletiva à reciclagem - o uso da comunicação interna para a implantação de um programa de gestão ambiental empresarial: um estudo de caso.	Entender o processo de implantação de um programa de coleta seletiva junto ao seu público interno, discutindo questões relacionadas à responsabilidade social e comunicação, conforme delineamento do estudo.	Abordagem qualitativa; técnicas de observação não participante.	Entendimento da forma como uma organização pode implantar um programa de coleta seletiva, bem como utilizar a comunicação corporativa para difundir, junto ao público interno, os objetivos de um programa.

Fonte: Autores (2023).

Nesta categoria temática foram identificados três trabalhos. O estudo de Souza e Santos (2014) foi o único artigo que se ocupou em compreender a comunicação interna e as relações no ambiente de trabalho. Os autores vêm através de seu estudo demonstrar que a comunicação interna tem relação direta com a redução de conflitos internos na organização. Eles caracterizam o processo comunicacional como complexo e ambíguo devido às incertezas, emoções, angústias, medos e aspirações humanas. Eles reforçam então que é necessário limitar o máximo possível essa ambiguidade existente, por meio da compreensão do valor humano na organização e a criação de política clara de comunicação, para que ocorra maior eficácia na comunicação.

Marson, Mayer e Nogueira (2013) observam e avaliam a implantação de um novo plano de comunicação em uma autarquia pública federal. Com sua pesquisa os autores apontam conclusões importantes que devem ser observadas na comunicação interna, e muito mais na implantação de um plano de comunicação. Pontos importantes da pesquisa: Usar a comunicação interna para comunicar de modo eficiente os colaboradores e amenizar os impactos das mudanças organizacionais; estudar a cultura organizacional de modo que se possa realizar a mudança organizacional de forma mais consciente e eficaz; é essencial monitoramento de todo o processo de mudança; e por último utilizar o endomarketing para sensibilizar os colaboradores sobre a importância da comunicação interna na organização.

No estudo de Paula, Oliveira e Oliveira (2010) temos o estudo da comunicação associado com a responsabilidade social e ambiental. O programa de implantação de coleta seletiva na organização foi implantado com sucesso uma vez que utilizou de a comunicação

interna para conscientizar os colaboradores da importância. O endomarketing também foi utilizado no programa e serviu como ferramenta na implantação.

Figura 1 - Categorias temáticas

Fonte: Autores (2023)

Na Figura 1 são apresentadas as categorias temáticas que foram encontradas após a análise dos estudos selecionados para a realização da revisão integrativa. É possível visualizar como a comunicação interna tem sido estudada no contexto organizacional. Ela tem sido vista como uma ferramenta do Endomarketing (Marketing Interno) onde ela propicia meios para que a realização das práticas de Endomarketing nas organizações seja mais eficaz. Ela ainda exerce a função motivação nas organizações, pois por meio dela é possível que sejam criados e estabelecidos laços e relacionamento com os clientes internos da organização. Criar laços, envolver o colaborador nos processos organizacionais, conscientizar sobre a importância do seu papel, reconhecer e valorizar o colaborador, repassar missão, visão e valores organizacionais são práticas facilitadas pela comunicação interna e que geram motivação na realização das práticas organizacionais.

A comunicação interna também tem sido associada ao conceito de Estratégia como Prática Social. Mesmo ainda sendo um conceito novo, ele já apresenta a comunicação interna como participante e necessária na realização da prática da estratégia. Por outros autores, ela é ressaltada como elo entre setores funcionais de uma organização. Ter setores funcionais que se comunicam bem entre si é indispensável em uma organização. Quando os setores não se comunicam os erros e prejuízos são muito mais abundantes, os processos se tornam bem mais difíceis de entender. A comunicação entre setores é uma facilitadora para a realização do trabalho. Por fim, ela é vista como contribuinte na melhoria das relações de trabalho e como ferramenta importantíssima na implantação de mudanças organizacionais. Nas relações de trabalho a comunicação interna clara e eficaz reduz conflitos organizacionais. Na implantação de mudanças na organização a comunicação se apresenta como ferramenta para conduzir todo o processo. Ela ajuda na preparação dos colaboradores para passarem pelas mudanças, para participarem da mudança e para se adaptarem às mudanças.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo teve o objetivo de averiguar como a comunicação interna tem sido estudada no contexto organizacional por meio da realização de uma revisão integrativa de literatura. A plataforma de banco de dados escolhida foi o SPELL, através da busca, foram obtidos 21 (vinte e um) artigos, após a leitura e análise de todos os artigos foram estabelecidas cinco categorias temáticas: “Comunicação interna como ferramenta do endomarketing”; “Comunicação interna e a função motivação”; “Comunicação interna e a estratégia como prática social”; “Comunicação interna como elo entre setores funcionais da organização”; “Comunicação interna e outras vertentes”.

Ao analisar os trabalhos científicos, averiguou-se algumas diferentes formas de como a comunicação tem sido estudada no contexto organizacional. Os estudos apresentados na categoria temática “Comunicação interna como ferramenta do endomarketing” apresentam uma visão concisa da importância do marketing interno para a organização. Porém, os trabalhos que relacionam comunicação interna e marketing internos ainda são poucos, totalizando apenas três publicações, mostrando a necessidade de mais trabalhos que se ocupam em mostrar a relevância de uma boa comunicação interna e sua relação com o endomarketing no contexto organizacional. A partir da leitura, observa-se que existe ainda uma pendência relacionada ao estudo e a discussão de qual seria o setor responsável e mais adequado para conduzir e gerir o marketing interno em uma organização: área de recursos humanos, setor de marketing, parceria entre essas duas áreas ou ainda um setor independente.

A categoria temática “Comunicação Interna e a função Motivação” apresenta trabalhos interessantíssimos, pois todos eles mostram a relação da comunicação interna com a motivação e comprometimento dos colaboradores, comprovando que há uma inter-relação. Porém, o que é limitante é o fato de todos os trabalhos serem do tipo estudos de casos, o que limita a generalização do material, e ainda o fato deles seguirem padrões bem próximos. Observa-se então uma falta de diversidade no estudo da comunicação organizacional, a maioria dos trabalhos apresentam-se como estudos que visam compreender o processo comunicacional em determinada organização. Entende-se então que existe uma gama de publicações científicas que proporcionam estudos do processo de comunicação organizacional interno na empresa objeto de estudo e que há uma necessidade de estudos que veem a comunicação interna organizacional com outros olhos, que vai muito além de um processo organizacional.

O trabalho alocado na categoria temática “Comunicação Interna e a Estratégia como Prática Social” apresenta justamente um diferencial no estudo da comunicação interna. O trabalho abre um leque para novos estudos, onde se possa compreender melhor a participação da comunicação interna na estratégia como prática social em diferentes contextos organizacionais.

Nesta categoria, “Comunicação interna como elo entre setores funcionais”, conclui-se que há necessidade de mais estudos na área, que revelam que existe uma importância organizacional em se ter setores funcionais integrados, e nesse contexto a comunicação interna funciona como ferramenta para esta integração.

Por fim, na categoria "Comunicação interna e outras vertentes” conclui-se que há a abertura para novos estudos que relacionam comunicação interna e relações de trabalho, bem como a diminuição de conflitos, por meio de uma boa comunicação interna, e a comunicação interna como ferramenta indispensável para a gestão e implantação de mudanças na organização.

Nas organizações a comunicação interna não deve ser visualizada apenas como um simples processo de transmissão de informação. A forma como a comunicação interna é percebida pela organização conta muito para seu sucesso. Quando a organização toma medidas

para melhorar sua comunicação interna, ela gera qualidade em vários âmbitos da organização. Qualidade nos relacionamentos da organização, qualidade entre setores, qualidade na motivação, qualidade nos resultados e qualidade no serviço prestado a clientes externos.

É importante esclarecer a limitação do presente trabalho, pois para a sua realização foi utilizada apenas uma plataforma de busca, o SPELL. Para uma revisão integrativa mais apurada recomenda-se a busca de trabalhos científicos através de outras plataformas de banco de dados para a realização do levantamento, e para que haja uma melhor compreensão de como a comunicação interna tem sido estudada nas organizações.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, D. C.; SIMANSKI, E. S. S.; QUEVEDO, D. M. Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 9, n. 1, Art. 3, p. 47-64, jan - mar. 2012. ISSN 1807-734X.

BERNARDO, C. H. C.; BERNARDO, R. B.; KAKIHARA, T. P. S.; JUNQUEIRA, L. F. J. O papel da comunicação interna para agroindústrias: dois estudos de caso em São Paulo. **Revista de Administração Unimep**. Brasil, v.19, n.1, janeiro – abril, 2021.

BISCOLÍ, F. R. V.; SANCHES, F. C.; MÜLLER,R.; QUEIRÓZ, R. A. R. B. Avaliação do processo de comunicação interna em um colégio estadual de Toledo-PR - período 2008 a 2009. **Revista Capital Científico** - Guarapuava – PR, v. 8, n. 1, jan./dez., 2010. ISSN 1679-1991.

BOHNENBERGER, M. C.; PINHEIRO, I. A. Endomarketing - Uma ferramenta a ser explorada para obter vantagens competitivas. **REAd**. ed. 28, v. 8, n. 4, 2002. Disponível em: https://www.seer.ufrgs.br/read/article/download/44153/27741/0. Acesso em: 30 mai. 2023.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Revisão Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional.** Tradução de José Henrique Lamendorf, São Paulo: Pioneira,1992.

CARVALHO, C. A. P. **Gestão da comunicação interna como ferramenta estratégica.** 2012. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - Instituto Superior de Línguas e Administração, Vila Nova de Gaia, Portugal, 2012.

CERVI, C.; BLÜMKE, A. C.; BLÜMKE, S. W. Diminuição de barreiras organizacionais: a comunicação interna como estratégia de gestão hospitalar. **Rev. Gest. Sist. Saúde**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 173-192, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.5585/rgss.v9i2.14332. Acesso em: 30 mai. 2023.

COSTA, M. F.; OLIVEIRA, B. M. Comunicação interna e relações interpessoais no desenvolvimento organizacional: o caso de uma agência bancária. **Rev. Ciência. Admin**., Fortaleza, v. 16, n. 2, p. 403-415, jul./dez. 2010.

CUNHA, A. S.; BASTO, M. L. S. L.; GUGELMIN, E. R. A Comunicação Interna Como Diferencial Competitivo. **Revista Capital Científico** – Eletrônica (RCCe) –v. 11 n.3 – Set/Dez. 2013. ISSN 2177-4153.

CHIAVENATO, Idalberto.**Administração nos novos tempos**, 2ª edição. Rio de Janeiro, Elsevier,2010 - 5ª reimpressão. p.417.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. pp. 206-207

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014.

CLARO, A. M., STEFFENS, C. R., SANTOS, C. DE B. DOS, CAUDURO, F., STECCA, J. P., BENTO, M. H. DOS S., & ROSSÉS, G. F. Uma Análise do Processo de Comunicação Interna da Cooperativa de Crédito CRESOL. **SINERGIA - Revista Do Instituto De Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, v. 22, n. 2, p. 75–86, 2018.

CREMONEZI, G. O. G.; SPERS, V. R. E.; CASTRO, D. S. P.; OSWALDO. Y. C. Comunicação interna nos cargos de secretariado. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 10, n. 20, jul.-dez. 2014. ISSNe 1982-8756.

GOUNARIS, S. P. Internal-market orientation and its measurement. **Journal of Business Research,** v. 59, n. 4, p. 432-448, 2006. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.003. Acesso em: 21 mai. 2023.

GREAT PLACE TO WORK. **Relatório Tendências de Gestão de Pessoas 2023. 5° Edição.2022.**

JESUS, M. S.; EBERLE, L.; ZIN, R. A.; LUCHESI, J. R. S. A comunicação interna em uma empresa prestadora de serviços de saúde e sua influência no comprometimento organizacional. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation** v.7, n.3, Mai./Agos., 2020. ISSN: 2319-0639.

LUPETTI, M. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Cencage Learning, 2009.

MARSON, P. R.; MAYER, V. F.; NOGUEIRA, H. G. P. Comunicação interna no âmbito da gestão pública: o caso de uma autarquia pública federal brasileira. **REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 20, n. 1, p. 43-60, jan./mar. 2013.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

MONTEIRO, C.; KARPINSKI, J. A.; ANGNES, J. S. A comunicação organizacional interna: um estudo no programa nacional de formação em administração pública da Universidade Estadual do Centro Oeste. **RAIMED - Revista de Administração IMED**,v. 5, n. 2, p. 121-138, maio/ago. 2015. ISSN 2237-7956 121.

NASCIMENTO, G. G.; DUARTE, J. Q. N.; KRUCHELSKI, M.; ANGNES, J. S.; MONTEIRO, C. O profissional de secretariado e a comunicação interna hospitalar: atuação por meio de assessoria. **Revista Gestão Organizacional**. Guarapuava – Paraná, 2018.

PAULA, S. L. de.; OLIVEIRA, A. M. P. de.; OLIVEIRA, M. A. P. de. Da coleta seletiva à reciclagem - o uso da comunicação interna para implantação de um programa de gestão ambiental empresarial: um estudo de caso. **RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental** Maio – Ago. 2010, v. 4, n. 2, p. 40-55.

PEREIRA, F.M.; SAIZ-MELO, P. G. **Veículos de comunicação interna**: **oportunizando a comunicação estratégica**. Jornada Acadêmica da Embrapa. Embrapa Soja- Londrina; 2009.

ROMANCINI,J.; WALGINSKI, S. R. O uso do endomarketing pelas empresas de São Miguel do Oeste - SC. Navus - **Revista de Gestão e Tecnologia. Florianópolis**, SC, v. 2, n. 1, p. 108 - 118, jan./jun. 2012.

SANTOS, Z. C.; MORAIS, R. M.; MAINARDES, E. W.; BENEVENUTE, J. M. N. Orientação para o mercado interno no serviço público de ensino. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, ISSNe 1982-8756, v. 13, n. 26, jul.-dez. 2017.

SILVA, A. A. F. de. M.; MARINHO, S. V.; SARTORI, S. Comunicação Interna na Perspectiva da Estratégia como Prática Social. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 18, n. 36, jul.-dez. 2022. ISSNe 1982-8756.

SOUZA, R. A. de.; SANTOS, J. N.; Comunicação Interna: Uma Contribuição Para a Melhoria das Relações de Trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 14, n. 2, p. 178-197, mai./ago. 2014.

TAVARES, R. S. de A.; FRANÇA, A. C. L. A relevância da comunicação interna planejada para o desenvolvimento do comprometimento organizacional. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**. Ribeirão Preto, set., 2010.

WELCH, M. Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. **Public Relations Review**, v. 38, n. 2, p. 246–254, 2012.

XAVIER, J. M.; CAMACHO, A. B.; FERREIRA, M. A. A Percepção dos Profissionais de Recursos Humanos sobre a Comunicação Interna em Processos de Combinação de Empresas. **ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo, v. 01, n.01 Mai/Jun/Jul/Ago., 2011.

ZANLUCHI, E.; DAMACENA, C.; PETROLL, M. M. Processos comunicacionais internos e suas implicações na organização. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n.1, p. 115-135, 2006.