

## OS IMPACTOS DA DEFICIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS QUE ATUAM NO MERCADO DE COMUNICAÇÃO DE FORTALEZA/CE

THE IMPACTS OF DEFICIENT INTERNAL COMMUNICATION IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT OF COMPANIES OPERATING IN THE COMMUNICATION MARKET OF FORTALEZA/CE

LOS IMPACTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DEFICIENTE EN EL ENTORNO ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS QUE ACTÚAN EN EL MERCADO DE LA COMUNICACIÓN DE FORTALEZA/CE

Matheus Alves Freire<sup>1</sup>

João Luis Josino Soares<sup>2</sup>

Alan Diniz Lima<sup>3</sup>

Andrea Vieira da Silva<sup>4</sup>

Francisco Eugênio Soares Galvão<sup>5</sup>

Regislandio Sousa do Nascimento<sup>6</sup>

**RESUMO:** Este trabalho tem como objetivo principal identificar os impactos da deficiência da comunicação interna no ambiente organizacional. A pesquisa envolveu uma revisão bibliográfica abrangente e a aplicação de um questionário em três empresas do setor de comunicação de Fortaleza/CE. Este estudo utilizou uma abordagem qualitativa para investigar a comunicação interna em empresas. A amostra foi composta por três empresas de porte médio, selecionadas por conveniência e disponibilidade para participar do estudo. Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário estruturado, contendo questões abertas, aplicado aos funcionários das empresas selecionadas. A pesquisa revelou que a comunicação interna deficiente pode resultar em desmotivação, desengajamento, conflitos e uma percepção negativa da empresa tanto internamente quanto externamente. Além disso, a falta de comunicação eficaz impacta diretamente a eficiência dos processos administrativos e a competitividade da organização. Por outro lado, a comunicação interna eficaz promove um ambiente de trabalho colaborativo e transparente, melhora o clima organizacional, aumenta a produtividade e fortalece a imagem e a reputação da empresa. Estratégias como a diversificação dos canais de comunicação, o uso de tecnologias digitais e a capacitação de gestores e colaboradores são essenciais para aprimorar a comunicação interna. A conclusão deste estudo destaca a importância de investir em práticas de comunicação interna eficazes para garantir o sucesso e a sustentabilidade das organizações. A comunicação interna é um pré-requisito para o bom funcionamento de qualquer empresa, influenciando diretamente sua capacidade de inovar, adaptar-se às mudanças e atender às demandas do mercado.

573

**Palavras-chave:** Comunicação interna. Gestão de comunicação. Competitividade organizacional.

<sup>1</sup>Bacharel em Administração pela Faculdade Terra Nordeste.

<sup>2</sup>Mestre em Economia Rural pela Universidade Federal do Ceará. Docente na Faculdade Terra Nordeste.

<sup>3</sup>Doutor em Engenharia Agrícola pela Universidade Federal do Ceará. Docente na Faculdade Terra Nordeste.

<sup>4</sup>Especialista em Docência e Gestão na Educação à Distância pela Universidade Cândido Mendes. Docente na Faculdade Terra Nordeste.

<sup>5</sup>Especialista em Gestão de Políticas Públicas pela Faculdade Terra Nordeste. Egresso do curso de Serviço Social da Faculdade Terra Nordeste.

<sup>6</sup>Especialista em Controladoria e Finanças pela Faculdade Focus. Egresso do curso de Administração da Faculdade Terra Nordeste.

**ABSTRACT:** The main objective of this study is to identify the impacts of poor internal communication on the organizational environment. The research involved a comprehensive literature review and the application of a questionnaire in three companies in the communications sector in Fortaleza/CE. This study used a qualitative approach to investigate internal communication in companies. The sample consisted of three medium-sized companies, selected for convenience and availability to participate in the study. A structured questionnaire containing open-ended questions was used to collect data and was applied to employees of the selected companies. The research revealed that poor internal communication can result in demotivation, disengagement, conflicts and a negative perception of the company both internally and externally. In addition, the lack of effective communication directly impacts the efficiency of administrative processes and the competitiveness of the organization. On the other hand, effective internal communication promotes a collaborative and transparent work environment, improves the organizational climate, increases productivity and strengthens the company's image and reputation. Strategies such as diversifying communication channels, using digital technologies and training managers and employees are essential to improve internal communication. The conclusion of this study highlights the importance of investing in effective internal communication practices to ensure the success and sustainability of organizations. Internal communication is a prerequisite for the proper functioning of any company, directly influencing its ability to innovate, adapt to changes and meet market demands.

**Keywords:** Internal communication. Communication management. Organizational competitiveness.

**RESUMEN:** El objetivo principal de este estudio es identificar el impacto de una comunicación interna deficiente en el clima organizacional. La investigación incluyó una revisión exhaustiva de la literatura y la aplicación de un cuestionario en tres empresas del sector de la comunicación en Fortaleza, CE. Este estudio empleó un enfoque cualitativo para investigar la comunicación interna en las empresas. La muestra estuvo compuesta por tres empresas medianas, seleccionadas por conveniencia y disponibilidad para participar en el estudio. Se utilizó un cuestionario estructurado con preguntas abiertas para la recopilación de datos, el cual se aplicó a los empleados de las empresas seleccionadas. La investigación reveló que una comunicación interna deficiente puede generar desmotivación, desconexión, conflictos y una percepción negativa de la empresa, tanto interna como externamente. Además, la falta de una comunicación efectiva impacta directamente en la eficiencia de los procesos administrativos y la competitividad de la organización. Por otro lado, una comunicación interna efectiva promueve un ambiente de trabajo colaborativo y transparente, mejora el clima organizacional, aumenta la productividad y fortalece la imagen y la reputación de la empresa. Estrategias como la diversificación de los canales de comunicación, el uso de tecnologías digitales y la capacitación de gerentes y empleados son esenciales para mejorar la comunicación interna. La conclusión de este estudio destaca la importancia de invertir en prácticas efectivas de comunicación interna para garantizar el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. La comunicación interna es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier empresa, influyendo directamente en su capacidad de innovar, adaptarse a los cambios y satisfacer las demandas del mercado.

574

**Palabras clave:** Comunicación interna. Gestión de la comunicación. Competitividad organizacional.

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o mundo testemunhou fortes mudanças no mercado, tornando-se uma sociedade mais capitalista da informação. Após a era tecnológica, a comunicação passou por notáveis modernizações, com a chegada da internet e das redes sociais. A partir disso, a comunicação se tornou a ferramenta humana mais utilizada no cotidiano, com o principal objetivo de criar vínculos e conectar pessoas.

Diferente do que muitos pensam, a comunicação não é apenas uma conversa entre duas ou mais pessoas, onde ocorre a alternância de falas ou mensagens; esse fenômeno é um pouco mais complexo e abrange vários outros aspectos. Desde o período pré-histórico, o ser humano já utilizava formas de comunicação para interagir com outros indivíduos e atender às suas necessidades. Isso era feito através de linguagens rudimentares e pinturas rupestres em rochas e pedras.

Com a evolução da espécie e a necessidade de se relacionar com o outro, a comunicação se desenvolve exponencialmente, facilitando o diálogo não só entre as pessoas do mesmo grupo, mas também com pessoas de grupos distintos, ajudando na geração da sociedade. Muitos especialistas afirmam que a comunicação é um fenômeno multifacetado e complexo, mas, para os propósitos deste trabalho, podemos entendê-la como a forma pela qual os indivíduos se relacionam.

575

Essa relação não se limita apenas ao âmbito social, mas se estende também ao ambiente empresarial, onde a comunicação empresarial desempenha um papel fundamental. A comunicação empresarial é responsável por conectar a empresa com seus *stakeholders*, sejam internos ou externos, com o intuito de fortalecer a identidade e a imagem da empresa, além de proporcionar contatos com novas tecnologias e ferramentas de informação.

Assim, a comunicação empresarial pode ser considerada um pré-requisito para o bom funcionamento de uma organização, seja ela privada ou pública. Vista como uma atividade estruturada e sistêmica, de caráter estratégico, com o objetivo de criar, manter e melhorar a imagem da empresa quanto ao seu público prioritário, a comunicação empresarial envolve um conjunto de procedimentos e técnicas adotadas por uma empresa, destinadas principalmente ao processo de transmissão de informações sobre os principais elementos comunicáveis de uma instituição.

Desta forma, este trabalho se justifica pela percepção mercadológica de que a comunicação interna raramente é colocada como uma peça fundamental dentro das organizações. Essa percepção, embora careça de validação empírica, é relevante, pois sugere que a comunicação interna pode não receber a devida atenção e investimento por parte das empresas, o que pode resultar em impactos negativos, como desmotivação, conflitos internos e queda na produtividade. A validação dessa percepção é essencial para identificar a realidade das práticas de comunicação interna nas organizações e contribuir para a melhoria da eficácia da comunicação empresarial. E tendo como a pergunta norteadora

Um dos elementos fundamentais para a eficiência das ações comunicacionais é a definição dos públicos. Realizar planejamentos estruturados e organizados para a comunicação interna e externa, realizando em conjunto sua integração, é sinal de bons resultados e do fortalecimento da cultura organizacional. Dentro do escopo da comunicação empresarial, existem diversos ramos de atuação, como a comunicação interna, assessoria de imprensa, relações públicas e planejamento estratégico de comunicação.

A comunicação interna, por exemplo, é a circulação de informações dentro da empresa de modo planejado, estruturado e democrático, proporcionando interações com o público interno e os seus níveis hierárquicos e com a organização em si. As informações veiculadas no ambiente interno possibilitam um melhor conhecimento da empresa, como por exemplo, a missão, visão e valores dela.

576

As empresas de hoje são formadas por pessoas com diferentes tipos de experiências, comportamentos e habilidades, fazendo-se necessário o estabelecimento de uma comunicação interna que considere todos esses fatores. O objetivo é não gerar conflitos organizacionais internos e criar envolvimento e comprometimento dos colaboradores com a organização e com os colegas de trabalho, tornando-os engajados para alcançar os objetivos traçados pela empresa. A comunicação interna, quando explorada, pode gerar uma melhor produtividade dos colaboradores e, consequentemente, melhores resultados.

Diante desse contexto, surge a seguinte pergunta norteadora: **Como a deficiência da comunicação interna impacta o ambiente organizacional em empresas do setor de comunicação de Fortaleza/CE?**

Este trabalho não tem a intenção de analisar e nem explorar o vasto campo da comunicação e todos os fatores neles envolvidos, mas tem como objetivo principal identificar os impactos da deficiência da comunicação interna para o mercado profissional. Para tanto,

foram delineados os seguintes objetivos específicos: conceituar comunicação; conceituar comunicação empresarial; diferenciar comunicação interna e externa nas organizações, trazendo seus respectivos conceitos; retratar o impacto da deficiência da comunicação interna nas organizações; apresentar as estratégias de melhoria para a comunicação interna; e relacionar a comunicação interna eficaz como uma competitividade mercadológica.

## MÉTODOS

Este trabalho utilizou uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso, para investigar a comunicação interna em empresas do ramo de comunicação de Fortaleza/CE. A escolha por essa abordagem se justifica pela necessidade de compreender em profundidade a realidade das organizações estudadas.

A amostra foi composta por três empresas de porte médio, selecionadas por conveniência e disponibilidade para participar do estudo. A seleção das empresas foi realizada levando em consideração sua representatividade no setor e a disposição em colaborar com o estudo.

Para coleta de dados, foi utilizado um questionário estruturado, contendo questões fechadas aplicado aos funcionários das empresas selecionadas. O questionário abordou temas relacionados à percepção dos colaboradores sobre a comunicação interna, seus canais, eficácia e impacto na empresa.

A análise dos dados foi realizada de forma descritiva, buscando identificar padrões e tendências nas respostas dos participantes. Os resultados foram apresentados de maneira clara e objetiva, destacando as principais conclusões da pesquisa.

Espera-se que o estudo contribua para a compreensão da importância da comunicação interna nas empresas do setor amostrado e para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes nesse contexto.

O trabalho tem a finalidade de se aprofundar sobre o conhecimento científico, contribuindo e complementando estudos já realizados sobre o tema em questão, cujo foco principal é produzir um conhecimento útil com valia em estudos práticos.

A pesquisa bibliográfica envolveu o estudo de artigos e de livros publicados que abordam os temas de comunicação, de comunicação empresarial e de comunicação interna empresarial. Para realizar o levantamento dos dados, foi necessário realizar um primeiro contato com alguns colaboradores de 3 (três) organizações que atuam no mercado com o intuito de verificar se

aquelas questões trazidas no decorrer deste trabalho eram problemáticas existentes. Após este contato, constatamos que existia uma percepção por parte destes colaboradores que a comunicação interna, de fato, era um problema crônico dentro da organização.

A pesquisa é descritiva, realizada por meio de um estudo de caso com o objetivo de investigar o problema de pesquisa. Foi aplicada em 3 (três) empresas, com 3 (três) participantes de cada empresa.

Segundo Gil (2014, p. 27): “As pesquisas exploratórias tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos”.

No que concerne à abordagem, esta pesquisa foi classificada como mista, combinando a precisão e a generalização dos dados qualitativos com a profundidade e a riqueza das informações qualitativas. Considerando que os resultados e as conclusões obtidas são resultados da tradução dos dados levantados por meio de recursos e técnicas estatísticas. Desta forma, os procedimentos metodológicos foram classificados como exploratório, levantamento de dados e estudo de caso.

Quanto à ferramenta utilizada para a coleta de dados, utilizou-se um questionário eletrônico, estruturado pelo *Google Forms*™ e disponibilizado aos entrevistados, através de um *link* enviado ao *WhatsApp*™ pessoal do colaborador de cada empresa. Sua aplicação teve um prazo de 5 dias, iniciando em 01/02/2025 e finalizando em 30/03/2025.

578

As 18 questões apontadas no questionário foram divididas em blocos temáticos. O primeiro tem a finalidade de coletar informações sobre o entrevistado, dados que podem ser relevantes na interpretação dos resultados. Na sequência, o segundo bloco aborda sobre a realidade dos canais de comunicação, o terceiro bloco levanta a questão da clareza e da transparência na utilização destes canais, o quarto alude à questão da participação e do *feedback* no processo de comunicação, o quinto fala sobre a temática principal deste trabalho, trazendo sobre os impactos da deficiência no processo de comunicação, já o sexto bloco entra no assunto das melhorias, tendo inclusive uma questão aberta para o entrevistado ter a liberdade de trazer alguma sugestão ou experiência vivida dentro da empresa.

Um estudo exploratório é um tipo de estudo que aborda algum tema de modo observatório, a fim de constatar algum fenômeno ou acontecimento dentro do organismo em estudo (GONÇALVES, 2016).

## RESULTADOS

Nesta seção, os resultados da pesquisa são apresentados e discutidos com base nas respostas obtidas por meio do questionário aplicado aos participantes. O questionário foi estruturado com a maioria das perguntas fechadas, o que facilitou a tabulação e análise dos dados, tendo apenas 2 questões abertas para o entrevistado, caso sinta-se à vontade, dar sua sugestão de melhoria ou decorrer com suas palavras alguma experiência vivida.

Inicialmente, foram analisadas algumas características dos participantes. Dos 9 (nove) respondentes, sendo 3 (três) de cada empresa inserida no mercado de comunicação, 4 (quatro) são do gênero feminino e 5 do gênero masculino. A idade de todos os respondentes ficou entre a faixa etária de 26 a 35 anos. Quanto à formação acadêmica, apenas 2 (dois) possuem o ensino médio completo e os demais já possuem ensino superior completo, sendo que 4 (quatro) dessa segunda amostragem já possuem uma pós-graduação completa.

A pesquisa revelou que o principal canal de comunicação interna utilizado pelos funcionários das empresas é o e-mail, com 8 (oito) dos participantes indicando sua utilização. Em seguida, o WhatsApp foi mencionado por 1 dos respondentes. Com relação à frequência de acesso ou utilização desses canais, a totalidade dos participantes (100%) afirmou acessá-los diariamente.

Segundo Teixeira (2018), a comunicação interna eficiente requer a escolha de canais que se adequem às necessidades dos funcionários e ao ritmo da empresa. A prevalência do uso do e-mail entre os participantes da pesquisa mostra uma preferência por canais que oferecem registro e formalidade nas comunicações.

Quando questionados sobre a eficácia do canal principal na disseminação de informações relevantes para o contexto do trabalho, a maioria dos participantes avaliou-o como pouco eficaz, seguido por neutro (um) e ineficaz (um).

De acordo com Rossi (2020), a eficácia dos canais de comunicação é fundamental para assegurar que as informações fluam corretamente e sejam compreendidas. A percepção do e-mail como pouco eficaz pelos participantes da pesquisa indica que é necessário revisar e adaptar as estratégias de comunicação interna.

No que diz respeito à clareza das informações, a maioria dos participantes indicou que não se sente bem informado sobre as decisões e mudanças que afetam seu trabalho, enquanto 2 (dois) afirmaram sentir-se bem informados apenas às vezes. Costa (2019) destaca que a clareza

nas comunicações internas é essencial para evitar mal-entendidos e garantir que os funcionários estejam bem informados sobre decisões importantes. A percepção de falta de clareza nas informações recebidas, conforme relatado pela maioria dos participantes, indica uma área crítica a ser aprimorada.

Quanto à percepção de transparência na comunicação da empresa, a maioria dos participantes respondeu afirmativamente, enquanto 3 (três) colocaram que só acontece às vezes. Para Panke (2017), a transparência é um elemento crucial na comunicação interna para construir confiança entre os funcionários e a administração. A percepção de transparência pela maioria dos participantes, mesmo que não seja unânime, sugere a necessidade de aprimorar essa prática dentro da organização.

Em relação à participação e *feedback*, a maioria dos participantes indicou que não tem oportunidades suficientes para fornecer *feedback* sobre as políticas, processos e comunicações dentro da sua organização, enquanto 2 (dois) responderam que têm essa oportunidade. Araújo (2018) argumenta que criar canais eficazes para *feedback* é vital para promover o engajamento dos funcionários e melhorar os processos internos. A falta de oportunidades para fornecer *feedback*, como apontado pela maioria dos participantes, indica a necessidade de desenvolver melhores mecanismos de comunicação.

Quando questionados, se sentem que sua opinião é valorizada pela empresa, o resultado não muda e se repete da questão anterior, tendo a maioria dos participantes afirmando que não sente sua opinião valorizada pela empresa, enquanto apenas 2 (dois) responderam que sentem que sua opinião tem algum valor para a empresa. Para Cota (2016), a valorização das opiniões dos funcionários é essencial para criar um ambiente de trabalho positivo e colaborativo. A percepção de que as opiniões não são valorizadas, relatada pela maioria dos participantes, destaca uma área importante para intervenção.

Em relação aos impactos da comunicação interna deficiente, a totalidade dos participantes indicou já ter enfrentado situações de mal-entendidos ou conflitos devido a problemas de comunicação interna. Quanto ao impacto dessa deficiência na produtividade e desempenho, a maioria dos participantes avaliaram como muito impactante, seguido por impactante, 1 (um), e neutro, 1 (um). Além disso, a maioria dos participantes acredita que a comunicação interna deficiente contribui para a insatisfação e desmotivação dos funcionários, enquanto 1 (um) respondeu que depende da informação.

Lopes (2019) observa que uma comunicação interna deficiente pode resultar em mal-entendidos, conflitos e queda na produtividade. A unanimidade dos participantes em relatar problemas decorrentes de falhas na comunicação interna reforça a importância de abordar essas deficiências.

Entrando na linha das sugestões e melhorias, apenas 1 (um) participante decidiu não opinar respondendo às perguntas com a frase “nada a acrescentar”. Por outro lado, os demais respondentes trouxeram algumas sugestões, inclusive bastantes comuns, como a implementação de mais canais de comunicação ou de utilizar com mais frequências os já existentes, melhorias na acessibilidade destes canais, pois alguns respondentes mencionaram que, mesmo com bastante tempo de casa, ainda não possuem acesso a determinado canais e acabam sabendo dessas informação através de terceiros e mais compromisso do remetente na utilização dos canais, pois mencionaram que as informações acabam chegando dias depois por aquele canal oficial. Representado no quadro a seguir:

**Quadro 1:** Sugestões para a melhoria da comunicação interna na empresa.

Entrevistado 1	<i>“Podíamos usar um sistema onde todo mundo pode acessar informações fácil, tipo por e-mail, app no celular, ou reuniões de time pra manter todo mundo na mesma página.”</i>
Entrevistado 2	<i>“Acho que dava pra fazer um treinamento de vez em quando pra todo mundo entender como é importante a comunicação direta e clara. Assim a gente também aprende a dar opinião numa boa.”</i>
Entrevistado 3	<i>“Acho que líderes podiam deixar a porta aberta mais vezes, assim dá pra bater um papo rápido e resolver as coisas na hora.”</i>
Entrevistado 4	<i>“Que tal um jeito de dar opinião sem revelar quem é? Assim todo mundo se sente à vontade pra falar o que pensa, sem medo.”</i>
Entrevistado 5	<i>“De vez em quando, podíamos juntar todo mundo pra uma reunião pra ter umas ideias novas de como melhorar a comunicação.”</i>
Entrevistado 6	<i>“E que tal reconhecer as vitórias da galera? Um boletim ou uma reunião só pra comemorar os sucessos do time ia ser massa.”</i>
Entrevistado 7	<i>“Que tal criar um mural digital com as últimas novidades da empresa? Assim todo mundo fica por dentro do que tá acontecendo, sem depender só dos canais tradicionais.”</i>
Entrevistado 8	<i>“Podíamos fazer um esquema de mentoria pra ajudar os novos a entender como a gente se comunica por aqui. Isso ajuda a integrar todo mundo mais rápido e sem confusão.”</i>
Entrevistado 9	<i>“Nada a acrescentar.”</i>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2025).

Para Marques (2020), a diversificação e a acessibilidade dos canais de comunicação são fundamentais para atender às diferentes necessidades de uma equipe heterogênea. As sugestões dos participantes para implementar mais canais e melhorar a acessibilidade refletem a necessidade de uma abordagem mais abrangente e inclusiva.

Alguns participantes mencionaram outras questões relacionadas à comunicação interna que gostariam de melhorar, como a necessidade de treinamentos ou integrações para melhorar a comunicação interpessoal e a importância de uma liderança comunicativa.

## DISCUSSÃO

A comunicação é um processo fundamental para a interação entre indivíduos e grupos, envolvendo a troca de informações, ideias, sentimentos e significados por meio de símbolos e signos (ALBUQUERQUE, 2010). Ela é essencial para a construção da identidade e da cultura de uma sociedade ou organização, sendo um fenômeno complexo e multidimensional que ocorre em diferentes contextos e níveis (SOUZA, 2004).

Para Matos (2012), comunicação é um processo fundamental para a interação humana, envolvendo a troca de informações, ideias, sentimentos e significados por meio de símbolos e sinais. É um fenômeno complexo que ocorre em diversos contextos, desde a comunicação verbal até a não verbal, desempenhando um papel crucial na construção de relacionamentos, na disseminação de conhecimento e na coordenação de atividades humanas.

582

No contexto empresarial, a comunicação desempenha um papel fundamental na gestão e no desenvolvimento das organizações. Kunsch (2003) destaca que a comunicação empresarial é uma ferramenta estratégica que visa criar, manter e fortalecer a imagem e a reputação de uma empresa perante seus diversos públicos. Ela envolve ações de comunicação interna e externa, buscando alinhar os interesses da empresa com os de seus colaboradores, clientes, fornecedores, governo e sociedade em geral (CUNHA & HOFF, 2008).

A comunicação empresarial é uma área de estudo e prática que se dedica a gerenciar e aprimorar a comunicação dentro das organizações, visando alcançar seus objetivos estratégicos e fortalecer sua imagem e reputação (MATOS, 2012). Ela envolve tanto a comunicação interna, voltada para os colaboradores da empresa, quanto a comunicação externa, direcionada aos clientes, fornecedores, governo, mídia e sociedade em geral (MELO, 2006).

De acordo com Marcondes (2005), a comunicação empresarial busca estabelecer uma relação de confiança e transparência entre a empresa e seus diversos públicos, por meio da disseminação de informações claras, verdadeiras e relevantes. Ela desempenha um papel fundamental na construção da identidade e da cultura organizacional, influenciando diretamente a percepção e o comportamento dos *stakeholders* em relação à empresa.

A eficácia da comunicação empresarial está diretamente relacionada à sua capacidade de transmitir mensagens claras, consistentes e relevantes para cada público-alvo (MATOS, 2012).

A comunicação empresarial interna refere-se à troca de informações, ideias e sentimentos dentro da organização, envolvendo todos os seus membros, desde os colaboradores da linha de frente até os gestores e diretores (ALBUQUERQUE, 2010). Ela é fundamental para o engajamento e a motivação dos colaboradores, contribuindo para a construção de um ambiente de trabalho positivo e produtivo (MATOS, 2012).

Matos (2012) ressalta que a comunicação interna é essencial para o engajamento e a motivação dos colaboradores, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais. Já a comunicação externa é responsável por construir e manter a imagem e a reputação da empresa no mercado, influenciando a percepção e o comportamento de seus clientes e demais stakeholders (MELLO, 2006).

Segundo Souza (2004), a comunicação empresarial interna também desempenha um papel importante na disseminação da cultura organizacional e na transmissão dos valores e objetivos da empresa, auxiliando na construção de uma identidade coesa e compartilhada por todos os membros da organização. Ela pode ocorrer por meio de diversos canais, como reuniões, murais, e-mails, intranet, entre outros (MENDONÇA, 2020).

Já a comunicação empresarial externa diz respeito à forma como a empresa se comunica com seus diversos públicos externos, como clientes, fornecedores, governo, mídia e sociedade em geral (KUNSCHE, 2003). Ela visa criar, manter e fortalecer a imagem e a reputação da empresa perante esses públicos, por meio da divulgação de informações positivas e relevantes sobre suas atividades e produtos (CUNHA & HOFF, 2008).

De acordo com Moura (2015), a comunicação empresarial externa engloba diversas atividades, como assessoria de imprensa, publicidade, *marketing*, relações públicas e eventos, que são planejadas e executadas de forma integrada para garantir uma comunicação consistente e eficaz. Ela desempenha um papel estratégico na construção de relacionamentos duradouros e

positivos com os diversos stakeholders da empresa, contribuindo para sua reputação e sucesso no mercado.

Matos (2012) ressalta que a comunicação interna é essencial para o engajamento e a motivação dos colaboradores, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais. Já a comunicação externa é responsável por construir e manter a imagem e a reputação da empresa no mercado, influenciando a percepção e o comportamento de seus clientes e demais stakeholders (MELO, 2006).

A comunicação interna deficiente pode ter diversos impactos negativos sobre uma organização, afetando tanto seus colaboradores quanto seu desempenho e imagem perante o mercado (ALBUQUERQUE, 2010). Um dos principais impactos é a desmotivação e o desengajamento dos colaboradores, que podem se sentir desvalorizados e desinformados sobre as atividades e objetivos da empresa (SOUZA, 2004).

Segundo Matos (2012), a falta de comunicação interna também pode gerar conflitos e mal-entendidos entre os colaboradores, prejudicando o clima organizacional e a produtividade. A falta de alinhamento entre os diferentes setores e níveis hierárquicos da empresa também pode comprometer a eficiência e a eficácia de suas operações (MENDONÇA, 2020).

Além disso, a comunicação interna deficiente pode impactar negativamente a imagem e a reputação da empresa perante seus colaboradores, clientes e demais stakeholders externos (MELO, 2006). A falta de transparência e de diálogo interno pode gerar desconfiança e insatisfação, afetando a percepção pública da empresa e sua capacidade de atrair e reter talentos (MARCONDES, 2005).

A gestão da comunicação integrada é essencial para o sucesso da comunicação empresarial, pois permite a coordenação e o alinhamento das diferentes estratégias e ações de comunicação, garantindo uma abordagem consistente e eficaz. Isso inclui o planejamento e a execução de campanhas, eventos, programas de relacionamento, entre outras iniciativas, que contribuem para a construção de uma imagem positiva e sólida da empresa no mercado (MOURA, 2015).

A comunicação interna eficaz traz diversos benefícios para uma organização, contribuindo para o engajamento dos colaboradores, a melhoria do clima organizacional e o aumento da produtividade (ALBUQUERQUE, 2010). Um dos principais benefícios é a promoção de um ambiente de trabalho mais colaborativo e transparente, onde os colaboradores se sintam valorizados e informados sobre as atividades e objetivos da empresa (SOUZA, 2004).

Elá também contribui para a integração e o alinhamento dos diferentes setores e níveis hierárquicos da empresa, facilitando a implementação de estratégias e a tomada de decisões (MENDONÇA, 2020).

Além disso, a comunicação interna eficaz pode contribuir para a melhoria da imagem e da reputação da empresa perante seus colaboradores, clientes e demais stakeholders externos (MELO, 2006). A transparência e o diálogo interno promovidos pela comunicação interna eficaz podem gerar confiança e satisfação entre os colaboradores, refletindo positivamente na percepção pública da empresa e sua capacidade de atrair e reter talentos (MARCONDES, 2005).

Chiavenato (2002) ainda destaca que a comunicação interna eficaz também pode contribuir para a eficácia dos processos administrativos, facilitando a disseminação de informações e o alinhamento das atividades com os objetivos organizacionais. Isso pode levar a uma maior agilidade e eficiência nas operações da empresa, tornando-a mais competitiva no mercado. Em resumo, a comunicação interna eficaz é essencial para o sucesso e a sustentabilidade de uma organização, trazendo benefícios tanto para seus colaboradores quanto para sua imagem e desempenho no mercado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

585

Ao longo deste trabalho, foi possível identificar e analisar a importância da comunicação empresarial, em especial a comunicação interna, para o bom funcionamento das organizações. A partir da revisão teórica e das pesquisas realizadas, constatou-se que a comunicação é um fenômeno multifacetado e complexo, essencial para a interação e alinhamento dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa.

A comunicação interna eficaz se mostrou um elemento crucial para a motivação e engajamento dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo. Observou-se que a deficiência na comunicação interna pode trazer diversos impactos negativos, como desmotivação, conflitos internos e queda na produtividade, afetando diretamente a imagem e a competitividade da organização.

O estudo revelou que a adoção de estratégias de comunicação interna bem planejadas e estruturadas é fundamental para garantir a disseminação de informações claras e transparentes, facilitando a integração dos colaboradores e fortalecendo a cultura organizacional. A utilização de diferentes canais de comunicação, o investimento em tecnologias e a promoção de uma cultura de feedback e transparência são práticas que contribuem significativamente para a

eficácia da comunicação interna.

Por fim, a análise dos dados coletados junto aos colaboradores de três empresas do ramo de comunicação de Fortaleza/CE confirmou a percepção de que a comunicação interna é, de fato, um desafio a ser enfrentado pelas organizações. A pesquisa destacou a necessidade de se investir em práticas e ferramentas que promovam uma comunicação interna eficaz, visando melhorar o clima organizacional, aumentar a produtividade e fortalecer a competitividade da empresa no mercado.

Diante dos resultados obtidos, conclui-se que a comunicação interna é um fator determinante para o sucesso organizacional. As empresas que investem em uma comunicação interna eficiente conseguem não apenas engajar e motivar seus colaboradores, mas também construir uma imagem sólida e positiva perante seus stakeholders, garantindo, assim, sua sustentabilidade e crescimento no mercado.

Além disso, este trabalho atingiu os objetivos propostos na introdução, que eram: conceituar comunicação; conceituar comunicação empresarial; diferenciar comunicação interna e externa nas organizações, trazendo seus respectivos conceitos; retratar a importância da comunicação interna para as organizações; e apresentar os principais impactos da deficiência na comunicação. Todos esses aspectos foram explorados e analisados ao longo do estudo, comprovando a relevância da comunicação interna eficaz para a competitividade e sucesso das organizações.

586

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, A. **Comunicação interna: a força das empresas.** São Paulo: Elsevier, 2010.
- ARAÚJO, Emília. **Feedback e Comunicação Interna.** São Paulo: Editora Senac, 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- COSTA, Thiago. **Gestão da Comunicação Interna nas Empresas.** Porto Alegre: Bookman, 2019.
- COTA, Patrícia. **Valorização do Funcionário através da Comunicação.** Belo Horizonte: Editora PUC Minas, 2016.
- CUNHA, Marcos; HOFF, Tânia. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 2008.

DE MELO, Alberto. **Comunicação empresarial:** a arte de se comunicar com ética, eficácia e transparência. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Carlos Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo, Atlas, 2014.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

LOPES, Bruna. **Comunicação Interna e Produtividade.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.

MARCONDES, Renato. **Comunicação empresarial: princípios e práticas.** São Paulo: Atlas, 2005.

MARQUES, João. **Estratégias de Comunicação para Empresas Modernas.** São Paulo: Editora Atlas, 2020.

MATOS, Carlos Alberto. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2012.

MENDONÇA, João. **Comunicação interna: estratégias e técnicas para a gestão eficaz.** São Paulo: Atlas, 2020.

MOURA, Cláudia Peixoto de. **Comunicação empresarial: gestão da comunicação integrada.** São Paulo: Atlas, 2015.

PANKE, Luciana. **Transparência e Comunicação nas Organizações.** Curitiba: Editora Appris, 2017.

ROSSI, Gabriel. **Comunicação Empresarial Contemporânea.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

SOUZA, João Carlos. **Comunicação empresarial interna:** como as organizações gerenciam sua comunicação interna. São Paulo: Difusão, 2004.

TEIXEIRA, Ana Paula. **Comunicação Interna: Estratégias para o Sucesso Organizacional.** São Paulo: Editora Saraiva, 2018.