



A EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA PARA PROMOÇÃO DA QUALIDADE ORGANIZACIONAL

REVISÃO INTEGRATIVA

FERREIRA, Marcia Regina Palma Rodrigues ¹

FERREIRA, Marcia Regina Palma Rodrigues. **A eficácia da comunicação interna para promoção da qualidade organizacional.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 05, Vol. 08, pp. 22-39. Maio de 2021. ISSN: 2448-0959, [Link de acesso: https://www.nucleodoconhecimento.com.br/saude/promocao-da-qualidade](https://www.nucleodoconhecimento.com.br/saude/promocao-da-qualidade), DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/saude/promocao-da-qualidade

RESUMO

A comunicação é uma condição essencial ao ser humano, através dela os sentimentos são propagados, grupos sociais são criados e nascem os vínculos pessoais, fortalecendo, desta forma, o ambiente organizacional, através da difusão da comunicação interna. O objetivo deste trabalho é destacar a importância da comunicação interna para a qualidade no âmbito organizacional. Os conceitos utilizados abordam o tema e tem como objeto de estudo, a eficácia da comunicação interna para a promoção da qualidade organizacional. A questão de pesquisa: como a comunicação interna é eficaz para promover a qualidade no ambiente organizacional? Metodologia: o tipo de estudo proposto é bibliográfico em forma de revisão integrativa, com filtro de recorte temporal o período de 2013 a 2018. A coleta de material foi realizada no período de janeiro de 2019, através de pesquisas,

¹ Enfermeira especialista em Gestão e administração hospitalar e Enfermagem em centro cirúrgico, RPA e central de material e esterilização.



utilizando as bases de dados: SCIELO, Google Acadêmico e BTBD. O motivo da escolha de revisão integrativa se deu pelo uso de resultados obtidos em pesquisas de forma sistemática, abrangente e ordenada. Conclusão: evidencia-se o fato de que a comunicação interna tem um papel fundamental no desenvolvimento estratégico das organizações.

Palavras-chaves: comunicação interna, comunicação organizacional, comunicação.

1. INTRODUÇÃO

A ação de transmitir uma mensagem e eventualmente receber outra mensagem como resposta, pode ser uma das variadas formas de definir a comunicação. Segundo Ferreira (2016), a comunicação face a face, na maioria das vezes informal, se apresenta como um rico canal, já que além da informação, representa outros elementos como: expressão, postura, gestos, entonação da voz, entre outros.

De acordo com Pereira (2017), a comunicação é uma condição inerente ao ser humano constituindo-se como inevitável na sua vivência com os outros, tanto no domínio das suas relações pessoais como laborais. Segundo Morais e Emboava (2015, apud Robbins, 2005) as pessoas passam 70% (de suas horas de vigília) comunicando-se, escrevendo, lendo, falando, escutando. Ou seja, a comunicação é essencial para uma organização. E a organização, segundo Lemos e Barbosa (2016), é vista como um sistema complexo, formado por pessoas, processos, fluxos, redes, barreiras, meios, instrumentos e níveis de comunicação.

A comunicação é um fenômeno contínuo que acontece no ser humano em permanência Pereira (2017), tornando-se em troca de informações, um elemento de poder, configurando reações e atitudes que aceite conduzir ao alcance da influência.

Tomando como referência as informações mencionadas anteriormente, elaboramos o presente estudo que tem como linha de pesquisa desempenho organizacional e

RC: 85039

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/saude/promocao-da-qualidade>



como área de predominância a importância da comunicação no ambiente organizacional, abordando como tema a eficácia da comunicação interna para promoção da qualidade organizacional.

Promovendo a interação das pessoas dentro da empresa, a comunicação interna surge como fortalecedora de vínculos entre colaboradores, envolvimento, satisfação e o início da promoção de um clima favorável ao comprometimento organizacional.

Desta forma, este estudo ressalta como problema: Como a comunicação interna é eficaz para promover a qualidade no ambiente organizacional?

Apresenta como objeto de estudo a eficácia da comunicação interna para a promoção da qualidade organizacional.

Traz como objetivo de estudo: destacar a importância da comunicação interna para a qualidade no âmbito organizacional.

Este estudo justifica-se pela necessidade de se enfatizar o valor da comunicação interna como um fator predominante ao desenvolvimento profissional, a criação de uma identidade e por conseguinte, procedendo em retorno satisfatórios para a organização, como alcance de metas, aumento de produtividade, entre outros.

Para a academia, este trabalho busca deixar o aprimoramento das pessoas envolvidas no processo de aprendizagem, sobre a comunicação e sua importância num ambiente organizacional e oferecer meios de estudo para novas pesquisas, de forma a trazer um benefício ao meio acadêmico.

2. METODOLOGIA

O tipo de estudo proposto é bibliográfico na modalidade de revisão integrativa, com abordagem descritiva, onde priorizamos fontes de pesquisa que foram citadas por

RC: 85039

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/saude/promocao-da-qualidade>



autores conceituados no âmbito da metodologia científica. Sendo utilizado filtro de recorte temporal no período de cinco anos, utilizando os seguintes descritores: comunicação interna, comunicação organizacional, comunicação.

O motivo da escolha de revisão integrativa é pelo fato de utilizar métodos de busca claros e sistemáticos, além de contribuir para o desenvolvimento de teorias e a inclusão de estudos experimentais ou não. Além de possibilitar ao interessado, reconhecer os profissionais que mais investigam um assunto, suas áreas de atuação e suas contribuições mais relevantes; permite separar o achado científico de opiniões e ideias (ROMAN E FRIEDLANDER, 1988).

A revisão integrativa é um tipo de pesquisa que possui seis etapas que serão descritos a seguir:

1^a etapa - identificação do tema e escolha da hipótese

O tema escolhido foi a eficácia da comunicação interna para promoção da qualidade; a questão norteadora é baseada na importância da comunicação interna para um melhor desenvolvimento organizacional, provendo desta forma a promoção da qualidade. A maneira escolhida para organização deste presente trabalho foi a utilização da internet na busca de dados, como em um sistema informatizado.

2^a etapa: estabelecimento de critérios para inclusão e eliminação de estudos

. O critério de inclusão para o estudo foram: artigos que se atém ao tema proposto, no período de 2013-2018, na língua portuguesa e que possuem texto completo para consulta.

3^a etapa: definição da classificação dos estudos.



MULTIDISCIPLINARY SCIENTIFIC JOURNAL

**NÚCLEO DO
CONHECIMENTO**

REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR NÚCLEO DO

CONHECIMENTO ISSN: 2448-0959 <https://www.nucleodoconhecimento.com.br>

Mendes, Silveira e Galvão (2008) afirmam que o revisor tem como objetivo, nesta etapa, organizar e sumarizar as informações de maneira concisa, formando um banco de dados de fácil acesso e manejo.

No banco de dados SCIELO, 270 artigos foram encontrados, após os critérios de inclusão/exclusão, apenas 3 foram considerados. Assim, sucessivamente com Google Acadêmico, dos 3090 artigos, apenas 3 artigos foram selecionados. E pelo BTTD dos 57 artigos, apenas 2 foram considerados, somando assim, um total de 8 artigos. Os critérios de exclusão foram: abordagem inadequada do assunto, ano de publicação, língua estrangeira diversa do português, artigos acima de 5 anos de publicação, tendo como referência os anos de 2013-2018.

4^a etapa: avaliação dos estudos incluídos.

5^a etapa: análise e interpretação dos resultados.

6^a etapa: apresentação da revisão

RC: 85039

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/saude/promocao-da-qualidade>



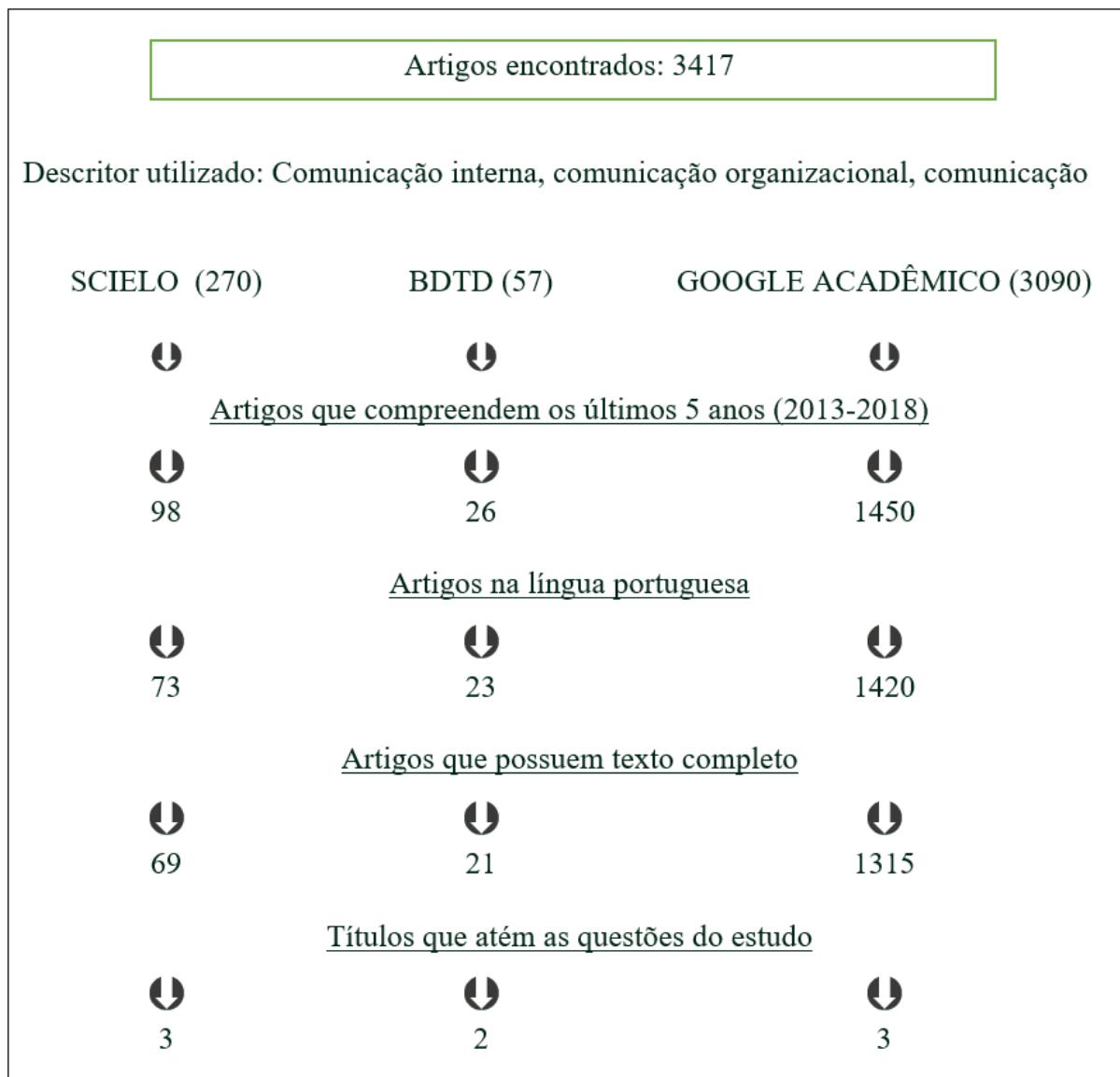
MULTIDISCIPLINARY SCIENTIFIC JOURNAL

**NÚCLEO DO
CONHECIMENTO**

REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR NÚCLEO DO

CONHECIMENTO ISSN: 2448-0959 <https://www.nucleodoconhecimento.com.br>

Fluxograma 1 – Busca Por Artigos Científicos.



Em sumo **8** artigos foram considerados para o desenvolvimento do estudo

Fonte: elaborado pela própria autora, 2019.

RC: 85039

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/saude/promocao-da-qualidade>



MULTIDISCIPLINARY SCIENTIFIC JOURNAL

NÚCLEO DO CONHECIMENTO

REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR NÚCLEO DO

CONHECIMENTO ISSN: 2448-0959 <https://www.nucleodoconhecimento.com.br>

QUADRO 1 - ARTIGOS SELECIONADOS.

| Nº | Ano | Título | Autor | Base de Dados |
|----|------|--|---|---|
| 1 | 2017 | Comunicação organizacional e gestão do conhecimento : um estudo de revisão sistemática | LEMOS, Ariane Barbosa; BARBOSA, A.; RICARDO, Ricardo Rodrigue | 17., 2016, Salvador. Anais... Salvador: UFBA, 2016. |
| 2 | 2013 | O engajamento e o processo de relacionamento interno mediado pela comunicação nas organizações | BEM, Júlio César de | RI_PUC_RS:oai:meriva.pucrs.br:10923/5489 |
| 3 | 2017 | Comunicação interna e comprometimento organizacional : o caso da Autoridade para as | NETO, Cátia Filipa; CRUZ, Sofia; ALEXANDRA | Sociologia, Dez 2017, Volume 34 Páginas 47 - 72 |

RC: 85039

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/saude/promocao-da-qualidade>



| | | | | |
|---|----------|---|--|---|
| | | Condições do Trabalho | | |
| 4 | 201 7 | A satisfação dos enfermeiros com a comunicação organizacional em contexto hospitalar | PEREIRA , Diana Gomes | http://hdl.handle.net/10400.26/20967 |
| 5 | 201 5 | A importância da Comunicação interna nas organizações | MORAIS, Açucena Vieira de ; EMBOAV A, Jéssica Nascimento | http://biblioteca.univap.br/dados/000026/0000267e.pdf |
| 6 | 201 7 | Análise situacional da comunicação interna com ênfase nos processos logísticos de uma instituição autárquica hospitalar | FERREIRA, Rafael Mayrink | http://monografias.fjp.mg.gov.br/handle/123456789/2327 |



MULTIDISCIPLINARY SCIENTIFIC JOURNAL

NÚCLEO DO CONHECIMENTO

REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR NÚCLEO DO

CONHECIMENTO ISSN: 2448-0959 <https://www.nucleodoconhecimento.com.br>

| | | | | |
|---|-----|--|---------------------------|---|
| 7 | 201 | A comunicação interna e o envolvimento dos colaboradores em instituições de saúde | RAIMUN DO, Bruna José | https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/2044 |
| 8 | 201 | O papel da comunicação interna nos processos de gestão da mudança em uma organização cooperativa | FERREIRA, A, Camila Silva | http://hdl.handle.net/11449/148671 |

Fonte: elaborado pela própria autora, 2019.

Quadro 2 – Resultado Dos Artigos Selecionados.

| Nº | OBJETIVO DO ESTUDO | METODOLOGIA | RESULTADO |
|----|--|---|---|
| 1 | Oferecer resposta ao questionamento sobre as dimensões teóricas da Comunicação | Revisão sistemática da literatura, a pesquisa explora dimensões teóricas da | Os resultados do estudo demonstram que a Comunicação Organizacional atua na |

RC: 85039

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/saude/promocao-da-qualidade>



| | | | |
|---|---|--|--|
| | Organizacional; e identificar se há diálogo ou alinhamento entre as temáticas desta área com a Gestão do Conhecimento. | Comunicação Organizacional e analisa o seu alinhamento com a Gestão do Conhecimento. Foram avaliadas fontes secundárias, recuperadas nas bases de dados Emerald e Science Direct e publicadas entre os anos de 2010 e 2015 | divulgação de mensagens para stakeholders, além disso, suas ferramentas são aplicadas para estimular fluxos de informação e a troca de conhecimento. |
| 2 | Identificar fatores de engajamento das pessoas, considerando-se o relacionamento interno mediado pela comunicação nas organizações. | Pesquisa do tipo social, com base empírica, envolvendo os procedimentos metodológicos da pesquisa-ação em uma organização privada de grande porte, líder no seu segmento na região sul do Brasil. | Foi possível identificar como fatores: processos de comunicação interna que valorizem o relacionamento humano, lideranças, processos de identificação organizacional, avaliação de desempenho e valorização das pessoas. Destaca-se assim, a necessidade de valorizar a comunicação como meio de potencializar o engajamento das pessoas em uma organização como base nos seus |



| | | | |
|---|--|---|---|
| | | | relacionamentos humanos, especialmente, através do papel de suas lideranças no ambiente de trabalho. |
| 3 | Analizar como as estratégias de comunicação interna influenciam comprometimento organizacional dos inspetores do trabalho da Autoridade para as Condições de Trabalho. | Os dados foram obtidos a partir de um inquérito por questionário aplicado a estes profissionais, através do qual discutiu-se a relação entre as variáveis da comunicação interna e do comprometimento organizacional. | Concluiu-se que a comunicação interna influencia positivamente o comprometimento organizacional, sendo o antecedente mais significativo do comprometimento normativo a comunicação com o supervisor, e o do comprometimento afetivo o clima comunicacional. |
| 3 | Analizar como as estratégias de comunicação interna influenciam comprometimento organizacional dos inspetores do trabalho da Autoridade para as Condições de Trabalho. | Os dados foram obtidos a partir de um inquérito por questionário aplicado a estes profissionais, através do qual discutiu-se a relação entre as variáveis da comunicação interna e do comprometimento organizacional. | Concluiu-se que a comunicação interna influencia positivamente o comprometimento organizacional, sendo o antecedente mais significativo do comprometimento normativo a comunicação com o supervisor, e o do comprometimento afetivo o clima comunicacional. |



| | | | |
|---|---|---|---|
| 4 | Este estudo tem como principal objetivo analisar a satisfação dos enfermeiros com a comunicação organizacional em dois hospitais com diferentes modelos de gestão com recurso ao Questionário de Satisfação com a Comunicação de Downs e Hazen (1977) | Estudo de abordagem quantitativa, do tipo descritivo e correlacional, que teve como população alvo enfermeiros de dois hospitais da zona da grande Lisboa, um com modelo de gestão em Parceria Público-privada (PPP) e outro uma Entidade Pública Empresarial (EPE). A recolha dos dados decorreu entre outubro e novembro de 2016, tendo respondido ao questionário 214 enfermeiros (49,54% da população) do hospital PPP e 103 (50,24% da população) do hospital EPE. | Foi possível comprovar estatisticamente que existem diferenças no grau de satisfação entre os enfermeiros dos dois hospitais em sete itens do questionário. Verificou-se, no entanto, uma percentagem significativa de respostas "indiferente". Dada a importância do tema em estudo para a profissão de enfermagem e a necessidade de realizar novos trabalhos nesta área, a conclusão do presente estudo contempla as limitações encontradas e indica algumas sugestões de melhoria para trabalhos futuros. |
| 5 | Mostrar a importância da comunicação interna nas organizações, por meio de uma grande reportagem impressa para revista, voltada a | Desenvolvido com base em três eixos: a pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e por meio de observação das tendências e | A comunicação interna exige do jornalista muita paciência, cuidado e empenho. Transmitindo da melhor maneira as informações para os |



| | | | |
|---|---|--|---|
| | pessoas que trabalham com comunicação corporativa, pretendem trabalhar, empresários, ou apenas curiosos, que tenham interesse no assunto. | necessidades das organizações no quesito “comunicação empresarial”. | colaboradores, colocando-os a par de todas as situações relacionadas ao seu local de trabalho. Enxergando os funcionários como um dos principais meios de comunicação dentro e fora das organizações, com táticas para envolver e motivá-los, gerando resultados positivos para o empreendimento. |
| 6 | Busca identificar pontos de conexão entre logística e comunicação interna, e visualizar como esta interação ocorre na prática, na realidade de uma autarquia que presta serviços de segurança social. | Consiste no levantamento bibliográfico a fim de identificar e apresentar conceitos teóricos de logística e comunicação separadamente e realizadas entrevistas com agentes chave envolvidos na cadeia de suprimentos de medicamentos e materiais médicos. | A interação vai muito além das informações encontradas em referências. Por meio do diagnóstico situacional, foi possível identificar atores principais e fluxos de comunicação que poderiam interferir na logística hospitalar de uma autarquia. |
| 7 | Busca informações sobre o processo de | revisão de literatura abordando os temas associados à | Observou-se que o público pesquisado estava insatisfeito com o |



| | | | |
|---|--|--|--|
| | <p>comunicação, as principais ferramentas utilizadas na instituição e ainda sobre o envolvimento no ambiente de trabalho, utilizando a escala de envolvimento de trabalho como referência.</p> | <p>comunicação organizacional, comunicação interna, o envolvimento dos colaboradores no ambiente de trabalho e também as práticas de comunicação interna em instituições de saúde e um estudo qualitativo com os líderes e gestores do hospital, juntamente com aplicados questionários quantitativos destinados aos colaboradores e profissionais da área médica com o objetivo de buscar informações sobre o processo de comunicação</p> | <p>processo de comunicação interna da organização, e, consequentemente, o nível de envolvimento também estava abaixo do esperado.</p> |
| 8 | <p>Analizar o cenário da comunicação interna e gestão da mudança de uma organização cooperativa, identificando a relação entre essas duas áreas e como elas podem</p> | <p>Como metodologias são utilizadas: 1) pesquisa bibliográfica sobre Comunicação, Comunicação Interna, Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Gestão</p> | <p>Identifica-se que a Comunicação Interna atua definindo estratégias para transmitir as informações aos colaboradores. Sendo assim, é meramente informativa e quase não existe participação dos</p> |



| | | | |
|--|-------------------|---|--|
| | estar associadas. | da Mudança, Inovação e Cultura Organizacional; 2) pesquisa de campo na Cooperativa Regional dos Cafeicultores em Guaxupé – Cooxupé -, subdividida em pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas em profundidade e observação participante. | funcionários em sua construção formal. |
|--|-------------------|---|--|

Fonte: elaborado pela própria autora, 2019.

3. REVISÃO DE LITERATURA

3.1 A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FORMA DE IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A informação é resultado das relações sociais, mediadas pela comunicação (BEM, 2013). A perspectiva comunicacional dentro das organizações assume um lugar de destaque como suporte de toda a organização (PEREIRA, 2017). É um fator intrínseco de qualquer estrutura organizacional (FERREIRA, 2017).

A comunicação interna não trata apenas de transmissão de informação, podendo ser também utilizada para o envolvimento, interação e criação de valor (NETO E CRUZ, 2017). Desta forma então, instituindo, ampliando e amparando uma consciência grupal, promovendo visões compartilhadas e aumento o relacionamento no ambiente de trabalho. Porém, para que isto ocorra é necessário que a comunicação seja compreendida pelos envolvidos neste processo.

RC: 85039

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/saude/promocao-da-qualidade>



Por Bem (2013), os relacionamentos ajudam a organização a gerenciar sua relação de dependência com os ambientes internos e externos. Sendo assim, aumentando ou diminuindo a autonomia da organização nestes ambientes.

A comunicação interna passou a conquistar papel estratégico e transformador dentro das organizações a partir de meados do século XX, como consequências das transformações que aconteciam em todo o mundo (FERREIRA, 2016).

A eficácia da comunicação interna está diretamente atrelada ao planejamento adequado, à cultura organizacional, à gestão participativa e às informações claras e coerentes (FERREIRA, 2016). Segundo ela gera consentimentos e produz a aceitação a qual institui os objetivos principais dela (RAIMUNDO, 2018). Ocupa um lugar de destaque no quadro dos benefícios da comunicação organizacional para o desenvolvimento estratégico das organizações (FERREIRA, 2016).

Segundo Raimundo (2018), inúmeros podem ser os efeitos da gestão da comunicação interna, são eles: sobrevivência da organização e, portanto, o fortalecimento de suas redes de relações; valorização interna de seus relacionamentos; ambiente de trabalho humanizado, colaborativo e ainda participativo.

3.2 AGENTES DETERMINANTES PARA UMA COMUNICAÇÃO EFICAZ

A comunicação é anterior ao estabelecimento de uma organização, sendo por isso inevitável falar em organizações sem se referir a comunicação como um elemento essencial para o seu sucesso (PEREIRA, 2017; apud WAGNER; BEZUIDENHOUT e ROOS, 2015).

A eficiência do trabalho da comunicação interna deve ser algo indiscutível dentro da empresa (MORAIS; EMBOAVA, 2015). Essa eficácia está baseada, segundo Bem

RC: 85039



(2013), em: preservar a solidez dos relacionamentos; em promover espaços e momentos para os empregados escreverem ou contarem suas histórias correlacionando com a história da organização; no processo contínuo de integração vivencial, reflexivo e participativo; e na oportunidade de os empregados serem ouvidos.

De acordo com Morais e Emboava (2015, apud ROBBINS, 2005) são quatro as funções básicas da comunicação: controle, motivação, expressão emocional e informação:

- Controle: age diretamente no comportamento das pessoas de diversas maneiras. As organizações possuem hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários;
- Motivação: estabelecer metas específicas, dar feedback do progresso em relação a elas e o reforço do comportamento desejável estimulam e requerem comunicação.
- Expressão emocional: a comunicação que ocorre dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustrações ou sentimentos da satisfação e também suas necessidades sociais;
- Informação: esta é a função final desempenhada pela comunicação e se relaciona como um papel de facilitadora de decisões.

Nenhuma das quatro funções é mais importante do que a outra, todas são fundamentais e devem manter-se interligadas para que as organizações tenham bom desempenho.



3.3 OS TIPOS DE COMUNICAÇÃO

Há diversos métodos e formas de comunicação que podem ser utilizados no ambiente organizacional para a troca de mensagens. São eles: comunicação oral, comunicação escrita, a comunicação não-verbal e a comunicação eletrônica.

Dentre a comunicação oral podemos citar a sua utilização em palestras, debates e outros meios informais como conversas. Já na escrita utiliza memorandos, cartas e e-mails, registros, relatórios, manuais, entre outros. A não-verbal, movimentos corporais e gestos e a eletrônica, a que utiliza a tecnologia da informação por meio de e-mails, videoconferências, entre outros.

Segundo Ferreira (2017), depende-se de um fluxo para a comunicação ser realizada necessita-se de um fluxo, onde temos a existência de um propósito ou a mensagem a ser transmitida, que irá passar de uma fonte ou emissor para um receptor. Logo Pereira (2017), define os quatro fluxos de comunicação: o descendente, o ascendente, o lateral/horizontal e o diagonal.

A comunicação descendente serve principalmente para transmitir informações, fluindo dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores e o ascendente no sentido oposto. A comunicação horizontal, entre pessoas do mesmo nível hierárquico, permite a coordenação do trabalho, a partilha de informações e a resolução de problemas interdepartamentais. E o diagonal, ocorre onde a comunicação é eficaz através de nenhum dos fluxos anteriores, sendo necessário utilizar canais alternativos e ultrapassar alguma cadeia hierárquica (PEREIRA, 2017; apud CUNHA et al, 2004).

Uma outra forma de comunicação aceita e positiva é o feedback, pois através dele é possível sanar dúvidas e Ferreira (2016; apud ARGENTIL, 2006, p. 188) afirma que



“nenhum outro método funciona tão bem, e nenhum “ajuste rápido” satisfará a necessidade básica de interação com os demais funcionários.

De fato, para as organizações, independentemente de seu tamanho e ramo de atuação, torna-se essencial a integração de seus processos comunicativos, em função do fortalecimento do conceito institucional, mercadológico e corporativo junto à sociedade e corporativo junto à sociedade (LEMOS E BARBOSA, 2016; apud KUNSCH, 2008).

Há ainda quatro princípios de comunicação para uma gestão eficaz, segundo Bem (2013, apud GRUNING, 2009, p. 87 e 88), que são utilizadas em momentos de crises: princípio do relacionamento, onde facilita momentos de mudanças organizacionais; princípio da responsabilidade, onde a organização é responsável por administrar as crises, mesmo que não seja a culpada; princípio da transparência, fornece informações pertinentes em todas as fases da crise, aos seus empregados; princípio da comunicação simétrica, a organização necessita preservar os interesses dos seus empregados tanto quanto os organizacionais no momento do início da crise.

4. DISCUSSÃO

A organização depende das relações das pessoas, mediadas pela comunicação, para atingir seus objetivos por meio de sua estrutura organizacional (BEM, 2013). O colaborador tem além de suas responsabilidades organizacionais, uma vida social e convívio com várias outras pessoas e quanto mais socializar, buscar informações, mais ampliará a sua visão acerca de diversos assuntos. E o colaborador, segundo Morais e Emboava (2015), é a propaganda viva dos trabalhos desenvolvidos pelas organizações, por isso talvez a comunicação interna tenha se tornado uma ação tão importante dentro das empresas.



A comunicação é uma das formas mais eficazes de negociação e de colaboração (BEM, 2013). Na organização ela permite, segundo Pereira (2017), a realização de diferentes ações que vão desde a interação com colegas, superiores e clientes até a obtenção ou transmissão de informação junto dos mesmos. Entre colegas, a comunicação permite a integração de novos elementos nas equipes através de transmissão de conhecimentos acerca das normas de trabalho e de conduta na organização. E refletem no desempenho pessoal, afetando os resultados da organização (BEM, 2013).

Por Lemos e Barbosa (2016; apud GUITIÉRREZ-GARCIA et al., 2015), a relação entre compartilhamento e comunicação definem quatro dimensões e princípios do diálogo interpessoal, quais sejam: 1- escuta, abertura para o outro; 2 – a busca da verdade; 3 – a perspectiva orientada para a mudança; e 4 – a resposta. Com estas definições, pode haver equilíbrio entre a comunicação organizacional, pois há a capacidade de responder às demandas de partes interessadas.

A comunicação interna afeta positivamente a satisfação no trabalho e a componente afetiva do comprometimento organizacional, apenas se as empresas promoverem a comunicação entre os trabalhadores (NETO E CRUZ, 2017). O colaborador, quando sabe que seu trabalho tem significado e tem representação no todo da organização, da importância das tarefas que realiza, do que produz, o desempenhará com mais eficiência (MORAIS E EMBOAVA, 2015). E hoje em dia, os gestores estão cada vez mais conscientes de que trabalhadores insatisfeitos podem dar mais despesa e ser prejudicial para a eficácia da organização (PEREIRA, 2017; apud CARICATI et al., 2014).

De acordo com Pereira (2017; apud DOWNS E HAZEN, 1977) existem diversas ações que os gestores podem desenvolver capazes de promover a satisfação com a comunicação dos colaboradores, nomeadamente:



- Explicar as políticas da organização para dar resposta às questões dos colaboradores;
- Notificar os colaboradores acerca das mudanças que ocorrem na organização através de fontes oficiais;
- Dar liberdade aos colaboradores para fazer sugestões ou reclamações aos seus superiores;
- Possibilitar aos colaboradores acessibilidade e proximidade aos seus superiores;
- Expressar apreço pelo desempenho dos colaboradores.

Quando os gestores não envolvem os colaboradores na maioria das tomadas de decisões, estes se sentem alienados e indispostos para o trabalho (RAIMUNDI, 2018; apud ARGENTI, 2011). Deste modo é imprescindível que a gerência reconheça que deve repassar as informações para os servidores e se souber ouvi-los, estes se envolverão nas suas atividades laborais sendo capazes de levar a meta da organização à diante (RAIMUNDO, 2018).

A comunicação deve ser um processo de duas vias, os funcionários acreditam que quando suas ideias são solicitadas e quando se compromete para dar um retorno, a administração os escute e os atenda (RAIMUNDO, 2018).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se propôs a demonstrar como a comunicação interna é eficaz em um ambiente organizacional e reafirmar a importância da comunicação para promoção da qualidade.



A metodologia baseada em estudo bibliográfico na modalidade revisão integrativa permitiu uma síntese dos resultados de pesquisas científicas em torno da temática deste trabalho.

Da análise dos textos selecionados, constatou-se que a comunicação interna influencia positivamente o comportamento organizacional e sua eficácia se reflete na produtividade da empresa, sendo necessária para a qualidade no ambiente de trabalho.

Nos textos analisados, evidencia-se o fato de que a comunicação interna tem um papel fundamental no desenvolvimento estratégico das organizações e para sua difusão e eficiência são necessários quatro elementos envolvidos: controle, motivação, expressão emocional e informação.

Observamos que, dentro do recorte proposto e das fontes de pesquisa utilizadas, o quantitativo de estudo realizado nos últimos 5 anos (2013-2018) acerca da temática abordada resultou em apenas 8 textos. Os elementos necessários ao desenvolvimento estavam presentes nestes textos, e todos convergiam para corroborar com a proposta do estudo.

REFERÊNCIAS

BEM, Júlio César de. **O engajamento e o processo de relacionamento interno mediado pela comunicação nas organizações.** 2013. 125f. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Faculdade dos Meios de Comunicação Social. Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social. Brasil

FERREIRA, Camila Silva, **O papel da comunicação interna nos processos de gestão da mudança em uma organização cooperativa.** 2016. 125f. – Dissertação



(Mestrado) –Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru

FERREIRA, Rafael Mayrink, **Análise situacional da comunicação interna com ênfase nos processos logísticos de uma instituição autárquica hospitalar.** 2017. 56f. Monografia – Fundação João Pinheiro - Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental, Belo Horizonte

LEMOS, Ariane Barbosa; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **Comunicação Organizacional e gestão do conhecimento: um estudo de revisão sistemática.** 17f,2016, Salvador. Anais, Salvador: UFBA, 2016.

MORAIS, Açucena Vieira de; EMBOAVA, Jéssica Nascimento, **A importância da comunicação interna nas organizações.** 2015. 47f. Monografia - Universidade do Vale do Paraíba - Graduação em Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas e Comunicação, São José dos Campos

NETO, Cátia Filipa; CRUZ, Sofia Alexandra. **Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho.** Sociologia, Porto , v. 34, p. 47-72, 2017
http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0872-34192017000300004&lng=pt&nrm=iso

PEREIRA, Diana Gomes, **A satisfação dos enfermeiros com a comunicação organizacional em contexto hospitalar.** 2017. 63f. – Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Enfermagem de Lisboa, Curso de Especialização de Gestão em Enfermagem, Lisboa

RAIMUNDO, Bruna José, **A comunicação interna e o envolvimento dos colaboradores em instituições de saúde.** 2018. 99f. Universidade Fernando Pessoa Faculdade de Ciências Humanas e Sociais Departamento de Ciências

RC: 85039

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/saude/promocao-da-qualidade>



MULTIDISCIPLINARY SCIENTIFIC JOURNAL

**NÚCLEO DO
CONHECIMENTO**

CONHECIMENTO ISSN: 2448-0959 <https://www.nucleodoconhecimento.com.br>

REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR NÚCLEO DO

Empresariais e da Comunicação FCHS (DCEC), Brasil, 2018. ,
<http://hdl.handle.net/10284/7109>.

Enviado: Agosto, 2020.

Aprovado: Maio,2021.

RC: 85039

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/saude/promocao-da-qualidade>