

Falhas na comunicação interna das organizações: estudo em empresas do segmento de logística em Marília, São Paulo

Failures in the internal communication of organizations: study in companies in the logistics segment in Marília, São Paulo

Cláudia Maria Bernava Aguillar¹, Maria Eduarda Amaral Vollu²

Resumo

A comunicação refere-se ao processo de troca de informações, mensagens e conhecimento entre os membros de uma equipe, sendo uma atribuição fundamental para o funcionamento eficaz de uma empresa, visando promover a compreensão e coesão mútua entre os colaboradores, a fim de todos estarem alinhados com as metas da organização. Assim, este trabalho objetivou identificar os principais motivos que desencadeiam as falhas da comunicação interna nas empresas. Para tanto, optou-se pela pesquisa exploratória/descritiva por meio da pesquisa bibliográfica para se revisar trabalhos já publicados relacionados ao assunto, com o intuito de desenvolver uma familiaridade com o tema abordado. Associado à pesquisa bibliográfica, optou-se pela abordagem quantitativa por meio de uma pesquisa de campo em empresas do segmento de logística da cidade de Marília, São Paulo. Para tanto, foi aplicado um questionário fechado, possibilitando o levantamento de dados que serviram como base para uma maior imersão da situação investigada.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Tomada de decisão; Integração de equipe; Falhas na comunicação.

Abstract

Communication refers to the process of exchanging information, messages and knowledge between team members, being a fundamental role for the effective functioning of a company, promoting understanding and mutual cohesion among employees, so that everyone is aligned with the organization's objectives. Therefore, this work aimed to identify the main reasons that trigger internal communication failures in companies. To this end, exploratory/descriptive research was chosen through bibliographical research to review previously published works related to the topic, with the aim of developing familiarity with the topic covered. Associated with bibliographical research, a quantitative approach was chosen through field research in companies in the logistics segment in the city of Marília, São Paulo. To this end, an open questionnaire was applied, enabling the collection of data that served as the basis for a more in-depth investigation of the situation under investigation.

Keywords: Organizational Communication; Decision making; Team integration; Communication failure.

¹ Doutora em Educação; Mestre em História; Especialista em Gestão Empresarial; Graduada em Ciências Sociais. Professora da Faculdade de Tecnologia de Garça (Fatec Garça). *E-mail:* claudia.aguillar@fatec.sp.gov.br

² Tecnóloga em Gestão Empresarial; possui MBA em Gestão Tributária Contábil. Atua como Analista de Implantação, com interesse em temas relacionados a administração, sistemas ERP, projetos, educação e literatura. *E-mail:* eduardavollu@gmail.com

1. Introdução

A comunicação tem sido um fator que contribui para o desenvolvimento da sociedade. Saber se expressar é essencial para exemplificação de ideias, exposição de projetos, proposição de procedimentos, bem como a interpretação de conteúdos, sobretudo os relacionados à gestão. Nas empresas esses quatro processos acontecem diariamente.

Cahen (1990) conceitua que a Comunicação Empresarial está relacionada a um caráter sistêmico e estratégico, envolvendo os diferentes âmbitos das empresas. Argenti (2006) ratifica que grande parte do sucesso da estratégia de comunicação é um elo junto ao sistema geral da empresa, apoiada a táticas sólidas, mas que estejam em constante melhoria.

Com base no exposto, pode-se considerar a comunicação como a peça-chave para a realização das atividades nas empresas, porque toda a equipe deve estar alinhada com base no fluxo estipulado para o negócio, de modo que não ocorram falhas nesses meios.

No atual cenário, não há dúvidas de que a comunicação assumiu um papel de extrema importância para a garantia do sucesso das empresas. Hoje as organizações trabalham com conceitos como: competitividade, conectividade, convergência, customização, credibilidade, informação, instantaneidade, mobilidade, relacionamento, responsabilidade, sustentabilidade e transparência. E, em todos eles, a comunicação atua de forma decisiva (Sales, 2022, p. 294).

Quando utilizada de modo assertivo, a comunicação se torna um poder estratégico que compõe a união da relação empresarial, sobrepondo o nível tático. Para tanto é preciso que ocorram modificações sempre que houver necessidade de se enquadrar as mudanças do ambiente em que se está inserido.

A comunicação corporativa tornou-se uma área indispensável dentro das organizações, principalmente quando se fala em gerenciamento de crise. A ausência de estratégia nesse segmento pode destruir a reputação e a imagem da empresa (Silva Neto, 2013, p. 22).

Diante disso, o presente estudo tem como problema principal e, portanto, como objetivo geral, identificar os principais fatores que ocasionam falhas na comunicação interna em empresas do segmento de logística na cidade de Marília, estado de São Paulo. Para tanto, os problemas de pesquisa secundários são: existem protocolos ou registro de informação? Quais são os formatos do registro? Onde são registradas as informações? Existem pessoas responsáveis por averiguar a veracidade das informações?

A escolha do segmento logístico justifica-se pela sua relevância para a economia local e pela complexidade das operações envolvidas, que exigem comunicação constante e eficaz entre setores.

Metodologicamente, a pesquisa é de natureza exploratória-descritiva, com abordagem quantitativa. Foram aplicados questionários fechados a gestores de oito empresas logísticas atuantes no município. A seleção considerou empresas ativas no setor e disponíveis para participação voluntária.

Os dados foram examinados de acordo com referencial teórico sobre Comunicação Organizacional, permitindo identificar os principais pontos críticos no processo comunicacional interno dessas organizações.

Os resultados apontam que a ausência de protocolos, a falta de responsáveis pela veracidade das informações, o uso inadequado da tecnologia e a carência de treinamentos contribuem de forma significativa para as falhas nos processos de comunicação interna. A Comunicação Empresarial transita por diversas vertentes, cada uma com suas notórias particularidades no ambiente empresarial. O trabalho destaca a comunicação interna, a qual ainda não é vista por alguns como uma área de relevância a ser desenvolvida; um equívoco, visto que é o elemento principal das atividades operacionais.

A comunicação interna nas organizações, empresas ou entidades nem sempre foi valorizada ou reconhecida como de vital importância para o desenvolvimento e sobrevivência dessas organizações. Na era da informação e em um momento em que a tecnologia é disponibilizada, a habilidade no processamento de dados e

a transformação desses dados em informações prontas para serem usadas nas tomadas de decisões, representa uma oportunidade valiosa na melhoria do processo de comunicação no mundo dos negócios. Só através de uma comunicação interna eficiente, é que acontece a troca de informações (Melo, 2006, p. 1).

Em uma projeção similar, Tiburcio e Santana (2014) complementam que “o conteúdo da comunicação interna deve estabelecer um canal direto com os colaboradores e seu público de interesse de forma a desenvolver um diálogo contínuo” com a finalidade de disseminar metas, missão, visão e valores da organização, garantindo a total compreensão do todo por parte dos funcionários.

Rego (1986) acrescenta que a esquematização da comunicação requer uma minuciosa leitura do meio ambiente e que é um erro não se atentar às oportunidades, ameaças e tendências; os administradores devem olhar o macro e microambiente ao qual estão inseridos.

Uma pesquisa realizada em 2016 pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) evidencia que a “comunicação corporativa é um campo de trabalho do futuro, com tendências ao crescimento independente do ramo de atividade ou hierarquia em que se está inserido”.

Entretanto, estruturar o compartilhamento de informações é tido como um desafio para algumas organizações. A ausência de comunicação afeta o compasso geral das atividades empresariais, Silva Neto (2013, p. 22), por sua vez, aponta que “é alto o preço pago por organizações que não adotam planejamento, estratégias e técnicas de comunicação corporativa”.

2. Quadro teórico

2.1. Concepção da comunicação

A palavra comunicação tem seu nascimento no latim, com significado de “compartilhar entre todos”, “tornar comum”. A comunicação é definida como: “o sistema nervoso de qualquer grupo organizado” e a “cola” que mantém a organização

unida (Cooper; Argyris, 2003, p. 250). “Comunicar é um processo de transmitir uma mensagem, que faz parte do comportamento humano, porque trata-se de um processo social, onde entende-se que sem comunicação não pode existir uma sociedade” (Damian; Luccas, 2022, p. 114).

Segundo Melo (2006) é por meio da comunicação interna que se torna possível estabelecer canais que possibilitem a integração entre a direção e o público interno, tendo como objetivo manter todos informados, fazendo com que os funcionários se sintam parte da empresa.

Robbins (2009) destaca três tipos de comunicação: oral, onde a principal vantagem é a rapidez da transmissão e o *feedback*; a escrita que é tangível e verificável, mantendo o registro armazenado; e a não verbal, no qual as expressões faciais e o movimento do corpo remetem a algo.

Essas comunicações podem ocorrer de maneira: descendente, fluindo de modo hierárquico dos níveis mais altos aos mais baixos, usadas pelos líderes para distribuir tarefas e passar instruções; ascendente, é o *feedback* dos colaboradores para a parte executiva, como o progresso de metas, sugestões de melhorias, relatórios de desempenhos; e lateral, quando ocorre a comunicação entre membros do mesmo grupo.

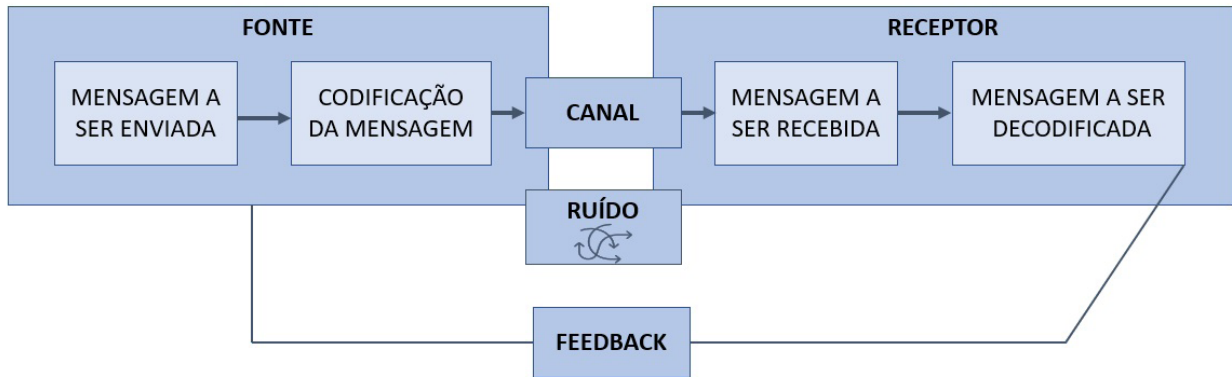
Ainda de acordo com o autor, a comunicação tem quatro funções básicas dentro de uma organização: controle, influenciando o comportamento dos indivíduos de maneira formal e informal; motivacional, promovendo a interação pessoal de modo transparente sobre metas, esforços e desempenho; expressão emocional, que evidencia os sentimentos e necessidades sociais; e informacional, um conjunto de dados para serem analisados e servir como base na tomada de decisões.

O modelo de esquematização do processo de comunicação pode ser categorizado nas seguintes etapas (Robbins, 2009, p. 231-235), e representado na Figura 1:

1. Fonte: o propósito.
2. Codificação: é o processo de transformar o pensamento em forma simbólica.
3. Mensagem: o que o emissor deseja transmitir.

4. Canal: é o intermediário por onde a mensagem será encaminhada.
5. Decodificação: é o processo pelo qual o receptor confere o significado dos símbolos transmitidos pelo emissor.
6. Receptor: o sujeito a quem a mensagem se dirige.
7. Ruído: distorção não planejada no processo de comunicação, resultando em uma mensagem distorcida.
8. *Feedback*: resposta do emissor ao transmissor, onde se é verificado se a compreensão foi ou não obtida.

Figura 1 – Esquematização do processo de comunicação.



Fonte: as autoras.

2.2. Informação, registro e responsáveis pela comunicação

No *Dicionário Enciclopédico de Administração*, Cooper e Aggrys (2003, p. 250-262) definem a comunicação como o “meio no qual as organizações e seus membros trocam informações, formam entendimentos, coordenam atividades, exercem influência, socializam-se, além de gerarem e manterem sistemas de crenças, símbolos e valores”. Já a informação é conceituada como “os dados que foram processados de uma forma que tem um valor real ou perceptível nas medidas ou decisões atuais e futuras”. Ou seja, a comunicação e a informação são elementos que estão sempre em conjunto, tendo o poder na tomada de decisão, facilitando a gestão da empresa.

O comportamento de uma organização é diretamente afetado, em termos de eficácia e eficiência, pela qualidade das decisões, as quais, por sua vez, são influenciadas pela qualidade das informações geradas, agindo como um processo integrado e sistêmico (Prevé; Moritz; Pereira, 2010, p. 119).

O ser humano é capaz de produzir muitos dados com o uso das tecnologias e ao serem manipulados se transformam em informação, para tanto é preciso que se tenha o monitoramento de todo o conteúdo gerado, de modo que os registros venham a ser relevantes a quem irá utilizar.

O bombardeio crescente de informação, causado também pela variedade e celeridade dos meios de comunicação, reflete-se numa reação de estresse e perda de eficiência no trabalho, resultando num quadro em que a sobrecarga de informação pode redundar em desinformação (Lira *et al.*, 2008, p. 168).

Nessa conjunção, é inevitável não vincular a terminologia de qualidade, que deve ser empregado aos termos dissertados anteriormente. Portanto, é imprescindível que se tenha uma transparência da informação através da veracidade dos dados, o que é adquirido por meio da padronização e verificação do que está sendo registrado.

Em 2019 a Aberje fez uma análise com 159 empresas. A pesquisa trouxe como resultado que 70% das organizações contam com a elaboração

de um plano integrado de modelo de gestão da comunicação corporativa, além de aplicarem um alto investimento, média de R\$ 5 milhões por empresa anualmente (ABERJE, 2019).

Entretanto, essa é a realidade de empreendimentos de grandíssimo porte e que possuem uma estrutura de departamentalização, o que mostra a necessidade de se ter indivíduos responsáveis pelas tratativas de comunicação interna, sendo uma referência do quão fundamental é desenvolver a área da Comunicação desde o início do empreendimento, o que deve servir de exemplo para empresas de níveis menores, que acabam não designando ninguém a essa função.

2.3. Elementos que influenciam nas falhas da comunicação

Atualmente, as tecnologias têm facilitado os métodos de interlocução, principalmente após a globalização que expandiu as possibilidades de pessoas de todo o mundo se comunicarem. Mediante a tanta facilidade, ainda existem algumas barreiras enfrentadas por alguns indivíduos, que tendem a não se adaptarem a essa evolução, principalmente quando estão em grupo, deixando de exercer uma comunicação lateral.

Cardoso (2006), Costa (2012) e Kunsch (2007) dizem que um dos principais desafios na gestão do conhecimento é a mudança de cultura laboral, principalmente no que se refere a tornar o compartilhamento de informações uma regra sobre as quais as organizações precisam sempre programar e aprimorar as metodologias adotadas, a fim de formular e disseminar ações que levem em conta que os processos comunicacionais são um suporte eficaz.

A comunicação nas organizações tem sido reconhecida como um fator importante para o sucesso ou fracasso das organizações seja em épocas de crise ou crescimento. Falhas nos processos de comunicação tanto internas (entre os membros) como externas (com clientes, fornecedores, governo e a sociedade em geral), podem levar a perdas de oportunidades que não voltarão mais ou a custos não previstos ou muito

difíceis de mensurar e/ou apurar (Oliveira; Oliveira; Carniello, 2011, p. 82).

Embora a maior parte das empresas tenha o cuidado de veicular informações adequadas aos seus públicos prioritários de maneira direta e consciente, pode haver falhas nesse meio de divulgação; entre os principais fenômenos estão as *fake news* e rádio peão, a qual iremos abordar de modo conceitual.

Apesar de ser um termo que teve maior notoriedade nos últimos anos, o conceito de *fake news* é algo que ocorre na prática desde o Império Romano, quando membros do governo e da religião perceberam que poderiam manipular as pessoas a fim de obter o que eles queriam apenas alterando a narrativa das informações que eram propagadas. A desinformação é o principal elemento para que essas falsas notícias se propaguem, porque muitos dos receptores não buscam saber a origem dos fatos, apenas seguem compartilhando uma explanação. O problema é que não todas, mas em sua maioria, após muita repetição, as mentiras podem vir a se tornar quase que concretas, podendo impactar uma determinada decisão.

Outro fenômeno que pode intervir é a rádio peão, conhecida por alguns profissionais como ‘boca a boca’, processo pelo qual cada indivíduo compartilha algo com as suas palavras, podendo modificar a origem ou contexto inicial. Bessa (2010), Tavares e Ferreira (2013) conceituam a rádio peão como os meios comunicativos não oficiais da empresa, que ocorrem informalmente, compostos por comentários ou boatos que normalmente partem dos colaboradores da organização. Nessa mesma linha de pensamento, Calonego (2016), Tavares e Ferreira (2013) apontam que é inevitável que não ocorra a comunicação informal, levando em consideração o fator humano que tende a sempre interagir quando se está em grupo e buscar saber sobre algo que lhes é de interesse.

É preciso que se faça o gerenciamento da comunicação de modo que ela ocorra de maneira controlada, visto que o desornamento pode vir a ocasionar grandes problemas, um dos meios de se

executar isso é sempre manter diálogo transparente com os colaboradores e tomar imediatamente medidas efetivas quando o padrão de comportamento não agir conforme o esperado.

Neste contexto, a Tecnologia da Informação (TI) tornou-se ao longo dos tempos um dos componentes mais importantes no âmbito institucional, sendo uma das ferramentas disponíveis para a construção de uma estrutura de sucesso, proporcionando grandes vantagens para as empresas que almejam alcançar um maior desempenho, pois sua implementação resulta na integração dos diversos processos e setores da organização e/ou se tornando um diferencial competitivo entre a concorrência.

Outro mecanismo é a internet, que alinhada a outros meios tem sido a principal propulsora dessa modificação de comportamento. Um exemplo é o serviço *home office*, que consiste em trabalhar na própria residência, uma modalidade aderida por diversas empresas durante a pandemia da Covid-19. Com isso, outros meios ganharam evidência, como as mídias sociais que vão além do entretenimento.

Grande parcela das mídias sociais está interligada, quando bem utilizadas transformam a estru-

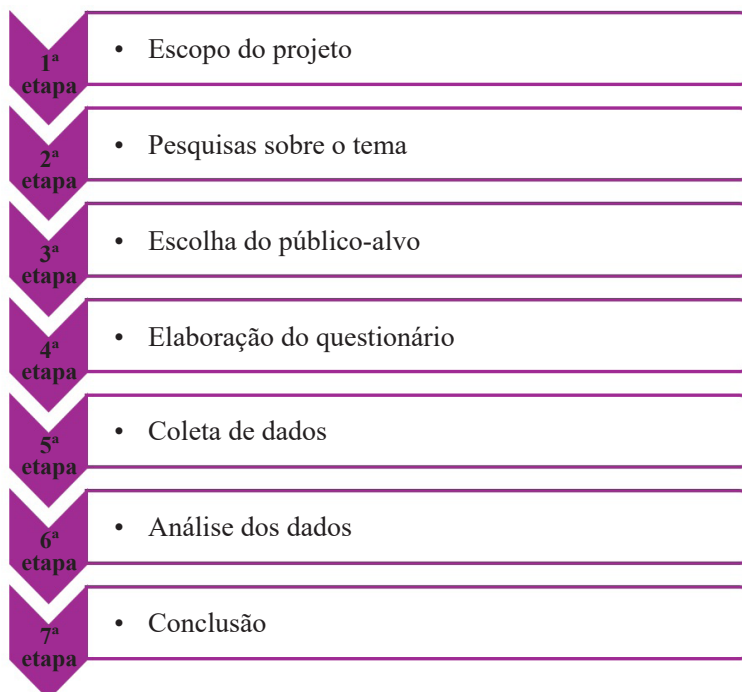
tura do modo de trabalho, refletindo na eficiência do compartilhamento das informações, ampliando as possibilidades para empresas e colaboradores. Bobisin e Hoppen (2014) dizem que a rede permite uma expansão ilimitada em tempo real, com diferentes participantes, os quais devem ter funções definidas com base no objetivo do grupo, tendo um plano de atividades criado e bem executado.

Um último mecanismo que podemos citar são os sistemas de informação (SI). O que O'Brien (2004, p. 6) diz a respeito dos sistemas de informação: “[...] é um conjunto organizado de pessoas, hardware, software, redes de comunicações e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização”. Ou seja, sistemas de informações fornecem condições para que as empresas possam transmitir as informações corretas e exatas para todos.

3. Materiais e Métodos

A pesquisa foi dividida em sete etapas. Na Figura 2 são apresentadas as etapas no modelo de fluxograma.

Figura 2 – Etapas de desenvolvimento do trabalho.



Fonte: as autoras.

Na primeira etapa, a respeito do escopo, delimitou-se como seria conduzida a elaboração do projeto. Logo em seguida deu-se início a segunda etapa, com a pesquisa do tipo exploratória/descriptiva. Com o intuito de se desenvolver uma familiaridade com o tema escolhido, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica, ou seja, foram revisados alguns trabalhos publicados e relacionados ao tema.

Na pesquisa de campo, terceira etapa, foram selecionadas algumas empresas, usando como critérios que os empreendimentos fossem do segmento de logística e atuantes na cidade de Marília, São Paulo. Estas empresas foram selecionadas através de uma busca em plataformas digitais e enviado um *e-mail* convidando-as para a participação da pesquisa. Foram selecionadas oito empresas do segmento estudado.

A escolha do setor logístico deve-se à sua dinâmica operacional, a qual exige comunicação constante entre diversos setores e colaboradores. Trata-se de um segmento sensível a falhas comunicacionais, uma vez que estas podem gerar atrasos, retrabalho e prejuízos financeiros. Além disso, Marília apresenta um número expressivo de empresas logísticas de médio porte, o que torna o recorte regional viável e relevante.

O critério de seleção das organizações baseou-se em três aspectos principais: (1) atuação comprovada no setor logístico; (2) localização geográfica no município de Marília; e (3) disponibilidade e autorização formal para participação na pesquisa. Esse recorte buscou garantir que os dados coletados refletissem a realidade de empresas com operações logísticas ativas e representativas da região.

Após o aceite, iniciou-se a quarta etapa com a formulação do questionário *online*, composto por 17 perguntas de respostas fechadas, tendo como intermediária a plataforma do Google Forms. Já a quinta etapa, aplicação do questionário, foi realizada no período de 22/05/2023 a 02/06/2023. O requisito para escolha dos respondentes foi a atuação em funções gerenciais ou estratégicas dentro das organizações, por entender que esses profissionais possuem uma visão mais ampla dos fluxos de

comunicação interna, das práticas adotadas e das principais dificuldades enfrentadas no dia a dia.

Decorreu-se, assim, a sexta etapa, período em que os dados foram computados e examinados. Por fim, na sétima etapa, houve a apresentação, a discussão dos resultados e a conclusão da pesquisa.

4. Resultados e Discussões

Após coleta dos dados, buscou-se associar os resultados ao quadro teórico, com o intuito de responder aos problemas da pesquisa. Para tal propósito, aplicou-se um questionário por meio da plataforma digital Google Forms, enviado ao *e-mail* dos participantes, composto por 17 perguntas com respostas fechadas.

As respostas às questões foram organizadas na Tabela 1 e nos gráficos 1, 2 e 3, apresentados e analisados a seguir.

O questionário foi respondido por gerentes de oito empresas do segmento de logística, que fazem a distribuição de diferentes tipos de cargas, atuantes na cidade de Marília, e que aceitaram participar do estudo de maneira anônima.

Quanto ao tempo de atuação no mercado, percebe-se que, apesar de novas, o maior número já está consolidado em suas atividades devido ao tempo de operação e com tendência de crescimento pelo aumento do quadro de funcionários no decorrer dos anos, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Tempo em que as empresas atuam no mercado.

Há quanto tempo a empresa atua no mercado?	
1 - 3 anos	2
3 - 5 anos	3
5 - 10 anos	3
10 anos ou mais	0

Fonte: as autoras.

O Gráfico 1 traz a realidade das empresas pesquisadas sobre o investimento em comunicação interna, revelando que 37,5% investem e 62,5% não investem.

Gráfico 1 – Empresas que investem na comunicação interna.

Fonte: as autoras.

Após análise dos dados, constatou-se que 50% das empresas ainda registram os seus dados em papéis, tornando o seu armazenamento trabalhoso, e que 62,5% consideram que as ferramentas do dia a dia não são de fácil usabilidade, mesmo com os diversos recursos tecnológicos que o mercado disponibiliza e que trariam maior segurança e agilidade no processo conforme as necessidades do negócio. Tal situação é o reflexo da resposta ao questionamento sobre investimento em comunicação interna, onde 62,5% afirmaram que não investem, apesar de 100% avaliarem a comunicação com algum grau de importância.

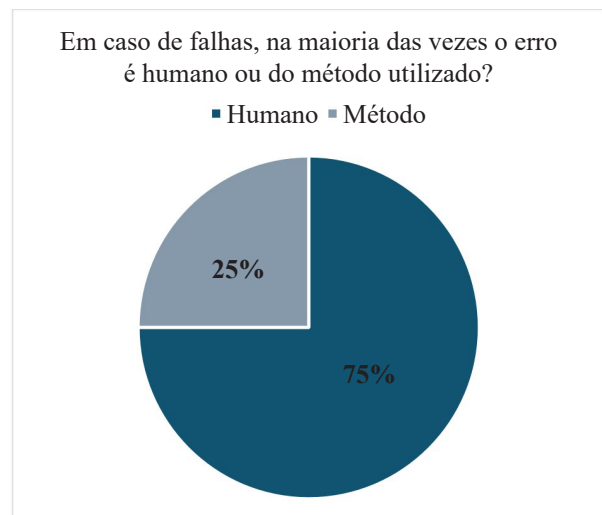
Sobre a comunicação por meio de informação falsa ou incompleta, 75% dos informantes afirmaram que já foram lesados por receberem informação falsa ou incompleta e 25% dos informantes afirmaram que não (Gráfico 2).

Constatou-se que para 75% dos entrevistados o acesso das informações não é centralizado e que em 100% dos casos não se tem nenhum responsável pela veracidade da informação. Essa informação está em concordância com a conjuntura de 87,5% terem afirmado que ocorre e/ou já ocorreram de as informações deixarem de ser registradas e/ou acabarem se perdendo, além de 75% dos informantes julgarem que as descrições não são claras/precisas, sendo prejudicados por isso (75%).

Gráfico 2 – Colaboradores que consideram que o seu trabalho foi lesado por receberem informação falsa ou incompleta.

Fonte: as autoras.

Sobre a origem dos erros na comunicação, 75% dos informantes consideram que o erro, na maioria das vezes, é humano, e 25% dos informantes atribuem o erro ao método utilizado pela empresa, conforme Gráfico 3.

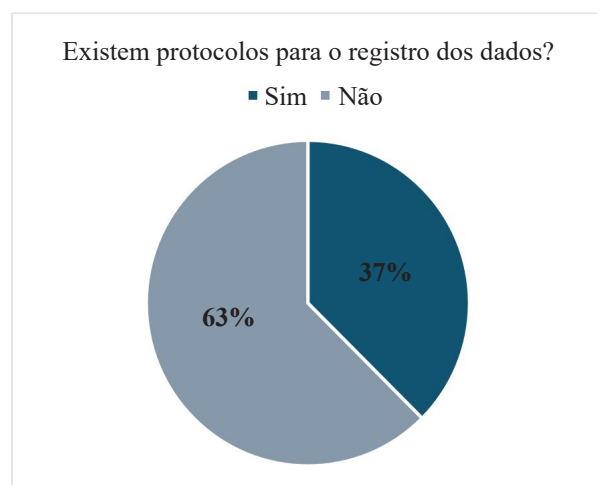
Gráfico 3 – Origem dos erros na comunicação.

Fonte: as autoras.

Portanto, percebe-se que um dos principais motivos das falhas na comunicação interna é fator humano (75%). Este percentual está em consonância com o número de empresas que não aplicam treinamentos para os novos colaboradores, isto é,

62,5%, e tampouco possuem protocolos a serem seguidos (63%, conforme o Gráfico 4), ocasionando grande margem para problemas, em virtude de que sem diretrizes a serem seguidas, cada um aplica a metodologia que lhe convém para o controle do fluxo de informações, sem padronização. Isto, agregado ao fato de que não existem reuniões frequentes para *feedback* (62,5%) sobre os projetos ou mesmo alinhamentos de expectativas e falta de interligação (62,5%) entre os setores, são fatores que favorecem para a falta de harmonia entre a equipe, levando a perdas, como financeiras, produtivas e de tempo.

Gráfico 4 – Incidência de protocolos nas empresas.



Fonte: as autoras.

Com base nas análises dos resultados da pesquisa de campo e da revisão bibliográfica, percebeu-se que os fatores que levam à falha na comunicação interna estão relacionados com a falta de clareza nos objetivos da comunicação. Quando os objetivos não são definidos de forma precisa, os funcionários podem não entender o propósito da mensagem, levando a interpretações equivocadas e, conseqüentemente, ações inadequadas. Para evitar isso, as organizações devem estabelecer metas de comunicação claras e comunicá-las de maneira eficaz.

A gestão inadequada da comunicação interna é outro fator significativo que contribui para falhas. Isso inclui a falta de canais de comunicação eficazes, falta de *feedback* e supervisão insuficiente. Os

líderes precisam assumir a responsabilidade de criar um ambiente propício à comunicação, fornecendo ferramentas adequadas; para isso a tecnologia usada deve ser apropriada às necessidades do negócio. Com a crescente dependência de sistemas de informação e comunicação, investir em tecnologia moderna é essencial para facilitar a comunicação interna, porém o seu uso deve ser feito da maneira correta, para que os dados gerados façam sentido.

5. Considerações finais

Com base na análise, identificou-se que boa parte dos erros que ocorrem na comunicação são devido ao fator humano, ocasionados também pela falta de protocolos a serem seguidos e que não se tem uma correção dessas falhas que, se executada, já iria amenizar as ocorrências de registros falsos, incompletos e a perda de informações.

Desse modo, chegou-se ao resultado de que comunicação vai além da ideia de transmitir uma mensagem; quando bem elaborada, pode servir como uma grande tática de crescimento, isso porque os setores das empresas precisam estar interligados e não basta ter uma grande quantidade de dados se não se tem uma qualidade do que é captado, só assim pode-se gerar informações seguras, que servirão como base para a tomada de decisões. Essa compreensão de que a comunicação é um poder estratégico é a visão que muitos empresários ainda não possuem e por isso não investem no aprimoramento da área.

Sendo assim, conclui-se que por grande parte das empresas a Comunicação Organizacional é até vista como um elemento importante, mas que não ocupa o papel de prioridades a serem melhoradas, ficando sempre de modo secundário, e que não se têm mecanismos aplicados para se criar uma padronização de como os dados devem ser registrados e compartilhados.

Referências

ABERJE - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. *Desafios dos*

profissionais de comunicação corporativa. São Paulo: Aberje, 2016. Pesquisa.

ABERJE - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. *A comunicação interna nas organizações no Brasil*. São Paulo: Aberje, 2019. Pesquisa.

ARGENTI, P. A. *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BESSA, R. L. V. S. *Comunicação empresarial: rádio peão e seus efeitos na comunicação das empresas*. 2010. Disponível em: i7.edu.br/recursos/imagens/File/jornalismo/monografia/2010/Monografia_PDF_REBECCA.pdf. Acesso: 7 nov. 2022.

BOBSIN, D.; HOPPEN, N. Estruturação de redes sociais virtuais em organizações: um estudo de caso. *Revista de Administração Rausp*, São Paulo, v. 49, n. 2, p. 339-352, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/rFWzR3VXnDDGVgCgH39v4tP/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 set. 2022.

CAHEN, R. *Comunicação empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing*. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 1990.

CALONEGO, R. *O papel do profissional de relações públicas como gestor da comunicação para a educação do público interno*. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Relações Públicas) - Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2016. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/140180/000866358.pdf?sequence=1>. Acesso em: 7 nov. 2022.

CARDOSO, Ó. de O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1123-1124, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/Wzm35MwM3s5ntxL3GqPnrsF/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 25 set. 2022.

COOPER, C. L.; ARGGRYS, C. *Dicionário enciclopédico de administração*. São Paulo: Atlas S.A., 2003.

COSTA, R. A. *Uma análise do uso das mídias sociais como ferramenta para gestão do conhecimento*. 2012. Tese (Doutorado em Ciência da

Computação) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2012. Disponível em: https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/10960/1/Uma_An%c3%a1lise_do_Uso_de_Redes_Sociais_como_Ferramenta_para_Gest%c3%a3o_do_Conhecimento.pdf. Acesso em: 25 set. 2022.

DAMIAN, I. P. M.; LUCCAS, T. M. L. O papel da comunicação no processo do compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional. *Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação*, Brasília, v. 15, n. 1, p. 106-125, 2022. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/205751>. Acesso em: 3 abr. 2023.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional na era digital: contexto, percursos e possibilidades. *Signo y Pensamiento*, Bogotá, n. 51, p. 38-51, 2007. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-48232007000200005. Acesso em: 25 set. 2022.

LIRA, W. S.; CÂNDIDO, G. A.; ARAÚJO, G. M.; BARROS, M. A. A busca e o uso da informação nas organizações. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p. 166-183, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/dFwYmNVCQw6wXX84kDwFrjs/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 abr. 2023.

MELO, V. P. C. *A comunicação interna e sua importância nas organizações*. 2006. Disponível em: https://www.academia.edu/7414930/A_comunicacao_interna_e_sua_importancia_nas_organicoes_Vanessa_Pontes_Chaves_de_Melo. Acesso em: 26 mar. 2023.

O'BRIEN, J. A. *Sistemas de informação: e as decisões gerenciais na era da Internet*. 2. ed. São Paulo: Saraiva 2004.

OLIVEIRA, E. L.; OLIVEIRA, E. A. Q.; CARNIELLO, M. F. Comunicação nas organizações: um estudo exploratório das tecnologias de comunicação utilizadas em empresas do Vale do Paraíba. *Latin American Journal of Business Management*, Taubaté, v. 2, n. 2, p. 82-102, 2011. Disponível em: [https://lajbm.com.br/index.php/journal/article/download/32/33#:~:text=Segundo%20Robbins%20\(2002%2C%20p.,forma%20de%20id%C3%A9ias%20ou%20informa%C3%A7%C3%A3o%20E2%80%9D](https://lajbm.com.br/index.php/journal/article/download/32/33#:~:text=Segundo%20Robbins%20(2002%2C%20p.,forma%20de%20id%C3%A9ias%20ou%20informa%C3%A7%C3%A3o%20E2%80%9D). Acesso em: 1 abr. 2023.

PREVÉ, A. D.; MORITZ, G. de O.; PEREIRA, M. F. *Organização, processos e tomada de decisão*. Florianópolis: CAD: UFSC; Brasília: Capes: UAB, 2010. Disponível em: <https://canal.cecierj.edu.br/012016/b28f698ee7926b96e409d9dd988b3aa2.pdf>. Acesso em: 7 abr. 2023.

SALES, C. C. Gestão de comunicação empresarial: desafios atuais. *Revista Humanidade e Inovação*, Palmas, v. 9, n. 13, p. 293-302, 2022. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/2146>. Acesso em: 20 mar. 2023.

SILVA NETO, B. R. Comunicação corporativa e a reputação empresarial. *Revista GV Executivo*, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 22-26, 2013. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gv-executivo/article/view/20088/18832>. Acesso em: 25 set. 2022.

REGO, F. G. T. *Comunicação empresarial: conceitos, estratégias, planejamentos e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986.

ROBBINS, S. P. *Comunicação organizacional*. São Paulo: Person, 2009. Disponível em: https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf. Acesso em: 1 abr. 2023.

TAVARES, F. B.; FERREIRA, A. R. Rádio peão como ferramenta de comunicação interna. *Revista Panorama*, Goiás, v. 3, n. 1, p. 292-302, 2013. Disponível em: <http://seer.pucgoias.edu.br/index.php/panorama/article/view/3443/2014>. Acesso em: 7 nov. 2022.

TIBURCIO, J. S.; SANTANA, L. C. A comunicação interna como estratégia organizacional. *Revista de Iniciação Científica Cairu*, Salvador, v. 1, p. 13-26, 2014. Disponível em: https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA ESTRATEGIA.pdf. Acesso em: 25 set. 2022.

Recebido em: 12 maio 2024

Aceito em: 29 jul. 2025

