

COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FATOR MOTIVACIONAL: PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM EMPRESAS PRIVADAS NA REGIÃO SUL DO BRASIL

Lucas de Oliveira Eckhardt

RESUMO

Este artigo realiza uma revisão de literatura sobre os efeitos da comunicação organizacional interna na motivação dos funcionários de empresas privadas da Região Sul do Brasil. O estudo examina a importância de uma comunicação eficaz para a construção de um ambiente de trabalho motivador. O objetivo é investigar como a comunicação interna influencia a motivação dos funcionários. Foi realizada uma pesquisa quantitativa por meio de questionários aplicados a funcionários de diversas empresas da Região Sul, com posterior análise estatística para identificar padrões e correlações. Os resultados mostram que uma comunicação interna clara e transparente é essencial para elevar a motivação dos funcionários e reduzir a desmotivação causada por falhas comunicativas. O estudo também destaca que a comunicação eficaz não apenas melhora o ambiente de trabalho, mas contribui para o sucesso organizacional ao promover o comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa. As conclusões sugerem que as empresas devem investir em estratégias de comunicação que incentivem a transparência e o engajamento dos funcionários para alcançar maior eficácia organizacional.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; Motivação; Comunicação interna; Liderança.

1 INTRODUÇÃO

O tema deste trabalho é a comunicação organizacional e sua influência na motivação dos funcionários, com um foco específico na efetividade da comunicação interna em organizações localizadas na Região Sul do Brasil. A comunicação interna é fundamental para o alinhamento estratégico e a disseminação de informações dentro das empresas, desempenhando um papel crucial na motivação e no engajamento dos funcionários. A presente pesquisa busca investigar como a comunicação organizacional interna afeta a motivação dos trabalhadores, analisando a percepção dos funcionários sobre a qualidade da comunicação e a relação desta com sua motivação e engajamento no ambiente de trabalho.

O presente estudo busca investigar como a eficácia da comunicação interna influencia a motivação dos funcionários. O objetivo é investigar a percepção dos funcionários sobre a relevância da comunicação interna para sua motivação, avaliando sua efetividade e o impacto das falhas comunicativas na desmotivação em empresas privadas da Região Sul do Brasil.

A comunicação nas organizações, especialmente a interna, tem evoluído significativamente nas últimas décadas, passando de simples veículos informativos para ferramentas estratégicas que fomentam um ambiente de trabalho colaborativo e engajador. Estudos como os de Welch (2007) e Yaxley et al. (2020) destacam que uma comunicação eficaz não só apoia os processos de mudança organizacional como também reconstrói a confiança e reduz a incerteza entre os funcionários.

O tema é de extrema relevância considerando o ambiente empresarial contemporâneo, onde a capacidade de adaptação e inovação é essencial para a competitividade. A motivação dos funcionários, influenciada pela comunicação interna, é um

fator determinante para o sucesso das organizações, pois trabalhadores motivados tendem a ser mais produtivos, criativos e comprometidos com os objetivos organizacionais.

A escolha desse tema se justifica pela necessidade de compreender melhor as dinâmicas da comunicação interna e sua relação com a motivação dos funcionários, especialmente em um contexto de constantes mudanças organizacionais. Além disso, pretende-se contribuir para o desenvolvimento de estratégias de comunicação que possam melhorar o engajamento e a satisfação dos trabalhadores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional, na visão de Oliveira (2018) é extremamente importante porque reflete os processos organizacionais na transparência, resultando em impactos positivos significativos na produtividade e no sucesso da organização. Além disso, ela é responsável pelo bom funcionamento das relações entre as pessoas dentro e fora da organização, influenciando as imagens e percepções construídas ao longo do processo de interação. Para os autores, a comunicação organizacional também permite enfoques de gestão, contribuindo para a inclusão de métodos e estratégias indispensáveis para enfrentar os desafios da atualidade.

De acordo com Noro, Cruz e Kleber (2024) a comunicação organizacional é um elemento crucial e exerce uma função fundamental na disseminação e compartilhamento de conhecimento. Para os autores, a comunicação organizacional abrange os processos de troca de informações, ideias e conhecimentos dentro de uma empresa, promovendo uma compreensão compartilhada entre seus membros e garantindo o alcance dos objetivos organizacionais. Essa definição implica que a comunicação não é apenas sobre transmitir mensagens, mas também sobre criar entendimento mútuo entre os membros da organização, isso é crucial para a eficácia organizacional, pois facilita a coordenação de esforços, a colaboração entre diferentes departamentos e a implementação de estratégias alinhadas com os objetivos da empresa.

A comunicação organizacional, segundo Baldissera (2008), envolve a construção e disputa de significados nas relações organizacionais. Oliveira, Paula e Fonseca (2005) a definem como a aplicação dos princípios da comunicação nas organizações. Bueno (2009) expande essa definição, considerando-a um conjunto integrado de ações e estratégias para manter relações sistemáticas com todos os públicos. Ribeiro (2008) destaca que a comunicação é vital para a eficiência e eficácia das organizações. Leitão (2014) enfatiza que o crescimento organizacional depende de um programa de comunicação que mantenha a confiança entre funcionários, clientes e acionistas. Baldissera (2009) complementa, enfatizando que a comunicação organizacional abrange uma variedade de perspectivas e está em constante evolução. Ela envolve aspectos psicológicos, informativos, relacionais e educativos, influenciando tanto na manutenção quanto na transformação da cultura organizacional.

Percebe-se que os autores concordam que a comunicação organizacional vai além da simples transmissão de mensagens, desempenhando um papel crucial na construção de relacionamentos, no alinhamento estratégico e na promoção de uma cultura organizacional saudável. Oliveira et al. (2018), Noro, Cruz e Kleber (2024), Baldissera (2008), Bueno (2009), Ribeiro (2008) e Leitão (2014) destacam que ela reflete processos organizacionais, promove transparência e influencia positivamente a produtividade e o sucesso da organização. Baldissera (2008) enfatiza o processo de construção e disputa de sentidos nas relações

organizacionais, enquanto Bueno (2009) amplia essa compreensão ao incluir ações, estratégias e políticas planejadas para estabelecer relações sistemáticas com diversos públicos de interesse. Ribeiro (2008) destaca que a comunicação organizacional é essencial para garantir a eficiência e a eficácia das organizações.

Segundo Robbins, Coulter e Decenzo (2017), a comunicação organizacional é essencial para o sucesso e a colaboração em uma empresa. Quando feita de forma eficaz, ela conecta todos os membros à visão e objetivos da organização, promovendo sinergia e eficiência operacional. Um dos principais benefícios é a criação de um ambiente de trabalho saudável, com relações interpessoais positivas, confiança e transparência.

2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA

Vieira (2021, p. 19) é enfático ao afirmar que “o conceito de comunicação interna não é novo e que, atualmente, muitas organizações estão cientes da comunicação interna como um processo para atingir seus objetivos”. A comunicação interna tem como principal função as interações que ocorrem dentro do ambiente organizacional, e as ideias podem ser afirmadas por Aguiar et al. (2019) que salienta que a comunicação interna envolve as interações sejam elas interpessoais ou mediadas pela tecnologia. Para os autores, é a função responsável por tratar a comunicação efetiva entre os funcionários da empresa, sendo fundamental para um bom clima organizacional. Oliveira (2022) traz a ideia de que a comunicação é reconhecida como uma área multidisciplinar dentro das organizações, integrando aspectos cruciais das profissões de recursos humanos, marketing e relações públicas. Para Pinheiro e Reis (2021), a comunicação interna desempenha várias atribuições, incluindo a disseminação de informações e o engajamento dos funcionários para cultivar um canal aberto que reafirme os propósitos, valores morais e éticos das companhias. No entanto, Oliveira e Ruão (2022) destacam que a comunicação interna não apenas mantém as interações dentro do ambiente organizacional, mas também desempenha um papel crucial na integração dos diversos aspectos da comunicação organizacional, Aguiar et al. (2019) concordam com essa ideia enfatizando que é fundamental para manter uma transparência dentro da organização.

Pinheiro e Reis (2021) a multidisciplinaridade da comunicação interna, destaca a sua importância como um elemento estratégico para as organizações para promover a disseminação de informações e o engajamento dos funcionários para cultivar um canal aberto que reafirme os propósitos, valores morais e éticos das companhias. Oliveira (2022) destaca que a comunicação interna não se limita a um mero fluxo de informações, mas é essencial para a construção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Morais (2021 . 7) destaca que “uma comunicação interna bem planejada e executada, pode originar inúmeros resultados positivos, tanto a nível individual como organizacional.”

Conforme identificado nas ideias dos autores, compreende-se que a comunicação interna desempenha um papel fundamental na estrutura e no funcionamento das organizações modernas, influenciando diretamente a coesão interna, a eficácia operacional e a cultura organizacional.

Para Pimenta (2010), a comunicação nas organizações somente alcançara a integração essencial entre pessoas e conhecimentos, quando se promover um genuíno espírito de equipe, aonde as pessoas expressem seus valores, desejos e conflitos através da socialização desses aspectos. A autora também destaca a importância da harmonia na integração entre as demandas organizacionais, os indivíduos envolvidos e a sociedade em que estão inseridos.

De acordo com Pimenta (2010), a comunicação interna visa incentivar o desenvolvimento pessoal e oportunidades de progressão dentro da organização, estimular os funcionários a atuarem como representantes da empresa na sociedade, estabelecer diretrizes

para o uso da marca corporativa, e atualizar hábitos e rotinas dos funcionários visando aumentar a produtividade e a integração. Tavares (2009) ressalta que a comunicação interna motiva e integra os funcionários, cria um clima organizacional positivo, agiliza a tomada de decisões, fomenta a proatividade, contribui para descentralizar o poder organizacional, facilita a troca de informações e ideias, e mantém uma boa imagem empresarial.

Chinem (2010) observa que uma comunicação eficaz no ambiente de trabalho melhora o relacionamento entre colegas e equipes, facilita a troca de ideias para processos mais eficientes, garante clareza na transmissão de informações e decisões, promove transparência e agilidade na disseminação de informações, identifica as necessidades do mercado e a satisfação dos clientes, estabelece parcerias sólidas, fortalece a imagem institucional, e contribui para um clima organizacional saudável, aumentando a qualidade, segurança e produtividade no trabalho.

2.2.1 Fluxo, processos e canais de comunicação

Os fluxos de comunicação são essenciais para o funcionamento das organizações, movendo informações em várias direções. Segundo Vieira (2023), a comunicação vertical refere-se à troca de informações entre diferentes níveis hierárquicos, englobando a comunicação ascendente (funcionários para superiores) e descendente (gestores para subordinados). A comunicação ascendente permite que os funcionários compartilhem feedbacks e preocupações com a liderança, promovendo transparência e facilitando a coordenação e supervisão das atividades. A comunicação descendente, por sua vez, envolve a transmissão de demandas e normas dos gestores aos subordinados, estabelecendo diretrizes e cronogramas (Campos, 2018; Vieira, 2023).

A comunicação horizontal, que ocorre entre colegas de mesmo nível hierárquico ou entre diferentes departamentos, é fundamental para a colaboração e inovação organizacional (Vieira, 2023). Matos (2014) observa que a falta de comunicação pode gerar conflitos e dificultar relacionamentos interpessoais, tendo um aumento significativo na desmotivação dos trabalhadores destacando a importância de uma comunicação eficaz entre departamentos para o sucesso da organização.

O processo de comunicação é complexo e exige uma análise detalhada dos seus componentes para garantir a eficácia organizacional (Rohod, 2021). Robins (2009), citado por Stein (2020), descreve os componentes principais do processo de comunicação como emissor, que é a pessoa que inicia a comunicação, possuindo informações ou intenções a transmitir; codificação, que é o processo pelo qual o emissor transforma a informação em símbolos ou códigos compreensíveis; mensagem, que é a informação codificada transmitida do emissor para o receptor; canal, que é o meio através do qual a mensagem é enviada, como e-mail ou conversa pessoal; decodificação, que é a interpretação da mensagem pelo receptor, convertendo-a de volta em informação significativa; receptor, que é a pessoa que recebe e interpreta a mensagem; ruído, que é qualquer interferência que pode distorcer ou prejudicar a transmissão da mensagem; e feedback, que é a resposta do receptor à mensagem, fornecendo ao emissor uma indicação de como a mensagem foi recebida.

Matos (2014) classifica os canais de comunicação em formais e informais. Canais formais incluem reuniões e comunicados, enquanto canais informais abrangem interações espontâneas. Aguiar et al. (2019) propõem seis estratégias para disseminar informações: mural, intranet, rede social corporativa, e-mail, jornal digital e televisão corporativa. Essas estratégias visam melhorar a comunicação interna e engajar os funcionários de forma eficiente. A eficácia da comunicação organizacional depende da integração adequada dos canais e da aplicação de estratégias eficazes. Compreender e utilizar esses conceitos é

fundamental para garantir uma comunicação clara e produtiva dentro das empresas.

2.2.3 Problemas na comunicação interna

A comunicação interna envolve vários processos e elementos. Rohod (2021, p.12) explica que a ausência de comunicação indica a presença de "ruído", que pode gerar barreiras e dificuldades no processo comunicativo. As barreiras são obstáculos que dificultam ou impedem a recepção correta da mensagem (Paiva et al., 2020). Compreender esses ruídos e barreiras é crucial para aprimorar a comunicação e minimizar efeitos negativos. Paiva et al. (2020) destacam que qualquer fator que cause ruído pode impactar negativamente a comunicação, tornando essencial a habilidade de identificar e lidar com esses problemas.

Schermerhorn (1999) apud Paiva et al. (2020) identifica cinco fontes principais de ruído ou interferência na comunicação organizacional: distrações físicas, que são elementos no ambiente de trabalho que podem interromper a comunicação eficiente; problemas semânticos, que envolvem o uso inadequado de palavras e dificultam a transmissão clara da mensagem; diferenças culturais, que são desafios resultantes de valores e princípios diversos entre os funcionários; ausência de feedback, que ocorre quando não há resposta à mensagem, criando lacunas na compreensão; e efeito do status, que refere-se à comunicação restrita que flui limitadamente entre diferentes níveis hierárquicos.

Para que a comunicação interna nas organizações seja eficaz, é necessário entender e gerenciar esses processos e elementos. Falhas na comunicação, como os "ruídos" descritos por Rohod (2021) e Paiva et al. (2020), podem prejudicar a compreensão e a eficiência organizacional. Identificar e enfrentar essas barreiras é crucial para melhorar a comunicação.

Além dos ruídos, Kunz (2003) apud Rohod (2021) descreve quatro tipos de barreiras que afetam a comunicação: pessoais, que incluem fatores individuais, como personalidade e emoções, que podem impactar a eficácia da comunicação; administrativa ou burocrática, que resulta da estrutura organizacional e inclui distância física, especialização das funções, e distribuição de poder e informações; excesso e sobrecarga de informações, que ocorre quando a inundação de mensagens confunde o público e dificulta a comunicação eficaz; e informações incompletas ou parciais, que ocorrem quando a falta de clareza na transmissão de dados leva a mal-entendidos e desalinhamento.

Os autores destacam que esses obstáculos representam desafios significativos para a comunicação eficaz dentro das organizações. Barreiras pessoais e administrativas, excesso de informações e a transmissão incompleta de dados podem comprometer a clareza e a eficiência da comunicação interna. Identificar e superar essas barreiras é essencial para garantir que as mensagens sejam compreendidas corretamente e contribuam para o sucesso da organização.

2.3 COMUNICAÇÃO COMO MOTIVAÇÃO

A motivação dos funcionários é essencial para o sucesso organizacional, impulsionando o desempenho individual e coletivo. Dias (2016) define a motivação como uma força interna que orienta o comportamento humano para atender necessidades não satisfeitas, transformando essas necessidades em objetivos e planos que estimulam a interação no ambiente de trabalho.

A comunicação interna é fundamental para sustentar essa força. Silva et al. (2012) destacam que a comunicação organizacional é uma necessidade humana essencial e um fator chave para a motivação. Um ambiente de diálogo e transparência criado pela comunicação contribui para um ambiente de trabalho mais humanizado e motivador.

Morais (2021) observa que investir em comunicação interna tornou-se prioridade para

muitas organizações, que buscam não apenas motivar seus funcionários, mas também garantir um ambiente colaborativo e produtivo. Apesar da influência significativa da comunicação interna na motivação, Morais (2021) destaca que outros fatores também desempenham papéis cruciais, sugerindo a necessidade de uma abordagem integrada de gestão.

Portanto, a motivação não depende apenas de fatores internos, como sugere Dias (2016). Ela é fortemente influenciada pelas práticas de comunicação organizacional, que podem criar condições que favoreçam a satisfação e o desempenho dos funcionários. A comunicação liga as necessidades humanas com os objetivos organizacionais, sendo essencial para manter os funcionários motivados e engajados.

Uma comunicação interna eficaz promove não apenas a transmissão de informações, mas também a motivação e o engajamento dos funcionários. Souza et al. (2020) afirmam que uma comunicação bem planejada cria um ambiente harmônico e desenvolve relações interpessoais fortes, essenciais para estimular a motivação e melhorar o desempenho.

Além disso, a comunicação deve ser vista como um diálogo contínuo, onde o feedback é crucial. Bergamini (2003) aponta que a motivação é uma fonte interna que varia entre as pessoas, mas pode ser estimulada por um ambiente que valoriza a participação e o feedback construtivo. A comunicação organizacional, ao permitir um fluxo constante de informações e feedbacks, ajuda os funcionários a se sentirem corresponsáveis pelo sucesso da organização, aumentando sua motivação.

Contudo, a comunicação interna enfrenta desafios que podem impactar negativamente a motivação. Semren (2017) aponta que a falta de reconhecimento e a má comunicação podem gerar desmotivação, afetando o desempenho e a cooperação. Portanto, a comunicação interna deve ser planejada, transparente e incluir feedbacks e participação ativa dos funcionários para fortalecer o desempenho organizacional e evitar desmotivação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa do presente trabalho, foi quantitativa de caráter descritivo, com o objetivo de descrever características e estabelecer relações entre variáveis (Gil, 2024). A pesquisa utilizou técnicas estatísticas para coletar e analisar dados, sendo eficaz para examinar características, crenças e atitudes de uma população específica (Pereira, 2019). Também foi realizada uma pesquisa de campo para obter informações sobre um problema específico e testar hipóteses (Prodanov e Freitas, 2013). O método survey foi empregado, envolvendo a aplicação de questionários para explorar as características, comportamentos e opiniões dos participantes (Prodanov e Freitas, 2013).

A definição do instrumento de coleta de dados deve estar alinhada aos objetivos da pesquisa e ao universo investigado, garantindo uma coleta eficiente (Pereira, 2019). O questionário foi o instrumento escolhido, permitindo obter uma ampla gama de dados essenciais para a análise de fenômenos sociais (Gil, 2024).

A amostra adotada foi a probabilística por conveniência, formada pelos indivíduos mais acessíveis ao pesquisador (Figueirado Filho, 2019). O estudo buscou uma amostra de 206 trabalhadores da região Sul do Brasil (Gil, 2024).

A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva, que organiza e apresenta os dados coletados (Prodanov e Freitas, 2013).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Para descrever a amostra, foram coletadas informações sobre idade, gênero, nível de instrução e características profissionais dos respondentes.

A amostra do estudo é composta principalmente por mulheres, que representam 70,9% dos participantes, enquanto os homens representam 29,1%. Em termos de faixa etária, a maioria dos respondentes tem entre 26 a 35 anos (37,4%), seguida por aqueles entre 18 a 25 anos (32%), 36 a 45 anos (19,9%), 46 a 55 anos (8,3%) e, por fim, apenas 2,4% dos participantes têm mais de 56 anos. Quanto ao nível de instrução, 39,8% dos respondentes possuem ensino superior incompleto, 27,2% têm ensino superior completo e 22,8% concluíram o ensino médio completo. Níveis de escolaridade inferiores, como ensino fundamental completo ou incompleto e ensino médio incompleto, apresentam percentuais menores.

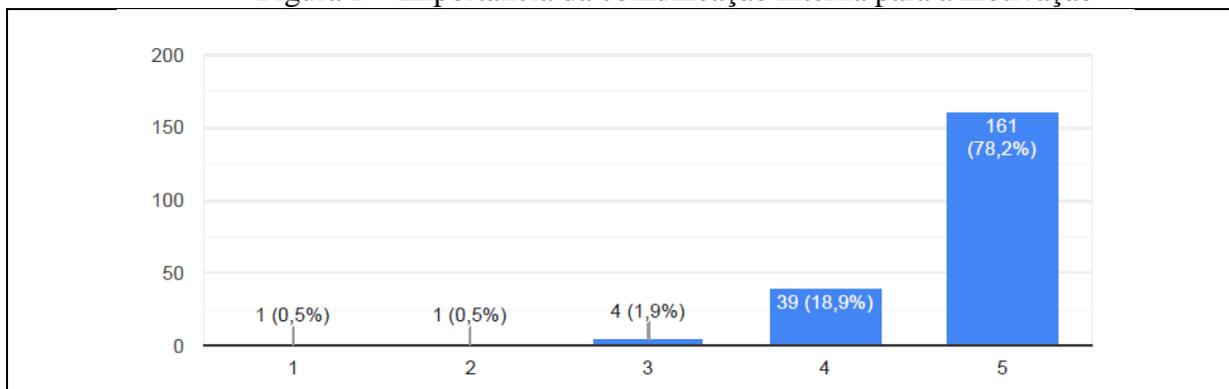
No que diz respeito ao perfil das empresas em que os respondentes trabalham, 52,4% atuam no setor de serviços, 27,2% no setor industrial, e 20,4% no comércio. Geograficamente, a maioria das empresas está localizada no Rio Grande do Sul (83,5%), seguido pelo Paraná (11,2%) e Santa Catarina (5,3%). Em relação ao porte, 38,3% das empresas possuem entre 1 a 20 funcionários, 11,7% têm de 21 a 50 funcionários, 12,6% de 51 a 200 funcionários, 7,8% de 201 a 500 funcionários, 10,2% de 501 a 1000 funcionários, e 19,4% contam com mais de 1000 funcionários.

Considerando o perfil profissional dos respondentes, 32% deles estão na empresa há 1 a 3 anos, 29,1% de 4 a 10 anos, 22,3% têm menos de um ano de atuação, enquanto 8,3% possuem entre 11 a 15 anos ou mais de 16 anos de experiência na empresa. No que se refere às funções desempenhadas, 46,1% atuam em funções operacionais, 19,9% em funções táticas, 8,7% em funções de gestão e 25,2% ocupam outras funções.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme Tavares (2009), a comunicação interna é essencial para motivar os funcionários e integrar a equipe, criando um ambiente de trabalho mais positivo e coeso. Quando a comunicação é clara e eficaz, os funcionários se sentem informados, valorizados e engajados, contribuindo para um clima organizacional motivador. Na Figura 1, destaca-se a percepção dos funcionários sobre a importância da comunicação interna para sua motivação.

Figura 1 – Importância da comunicação interna para a motivação



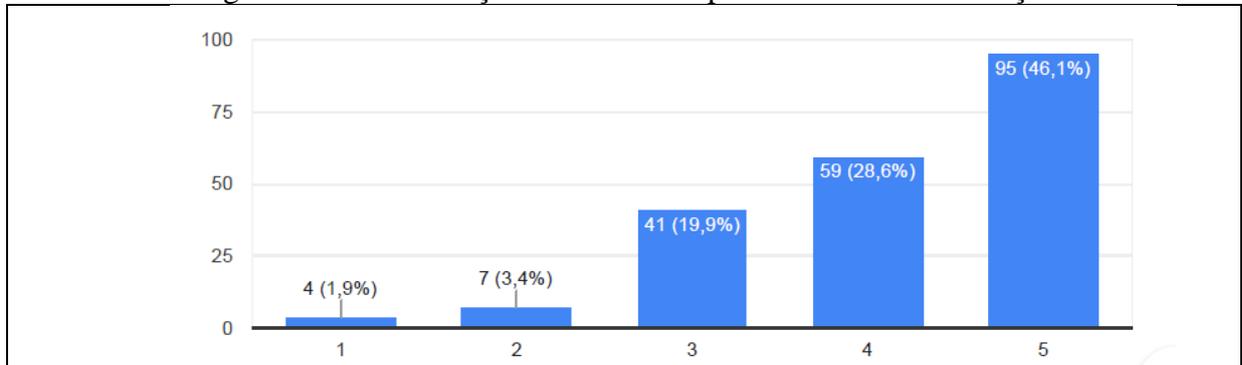
Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

Na Figura acima, observa-se que 78,2% dos respondentes concordam totalmente com a importância da comunicação interna para sua motivação no trabalho, e 18,9% concordam em menor grau. Apenas uma pequena fração tem opinião neutra (1,9%) ou discorda (1%). Esses dados reforçam o argumento de Tavares (2009) sobre o papel central da comunicação

interna para a motivação.

A seguir, a Figura 2 identificou o impacto das falhas na comunicação interna na motivação dos trabalhadores.

Figura 2 – Desmotivação relacionada a problemas de comunicação interna

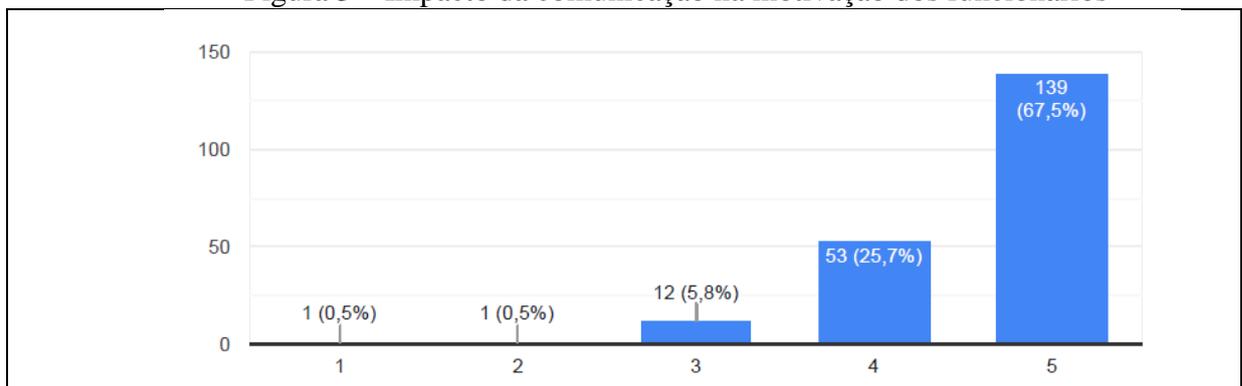


Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

A Figura mostra que 46,1% dos respondentes indicam um alto grau de desmotivação quando há falhas na comunicação interna, enquanto 28,6% indicam uma concordância parcial. Apenas 5,3% discordam, e 19,9% permanecem neutros. Esses resultados indicam que a maioria (74,7%) dos respondentes se sente impactada negativamente por falhas na comunicação interna. Essa percepção é reforçada por Oliveira et al. (2018), que destacam a importância da transparência para garantir produtividade e sucesso. A ausência dessa clareza afeta o desempenho da equipe. Semren (2017) complementa que a falta de reconhecimento e falhas na comunicação causam desmotivação e prejudicam a cooperação. Os dados confirmam que a má comunicação interna impacta negativamente a motivação, validando a necessidade de uma comunicação eficaz.

Na Figura 3, apresenta-se a visão dos respondentes sobre como a comunicação eficaz por parte da empresa influencia na motivação dos funcionários em realizar suas tarefas.

Figura 3 – Impacto da comunicação na motivação dos funcionários



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

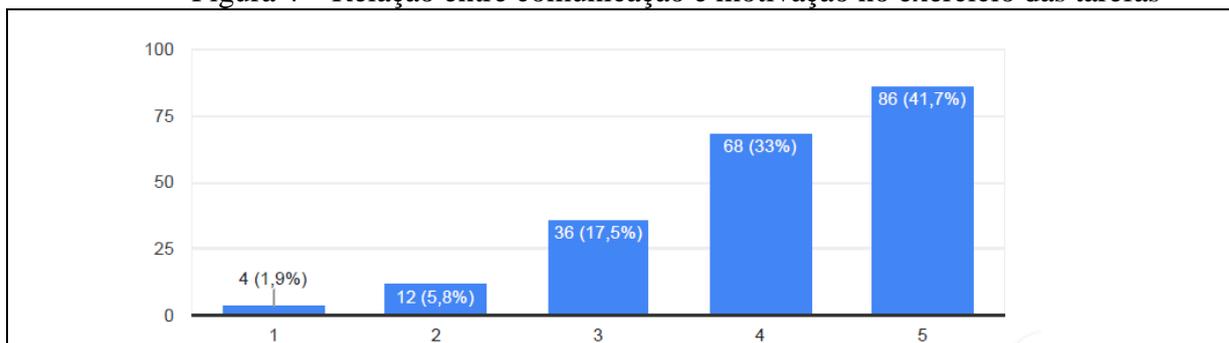
A Figura ilustra as respostas sobre a motivação dos funcionários em relação à comunicação eficaz da empresa. Apenas 1 pessoa (0,5%) discordou totalmente, e outra (0,5%) discordou. Doze pessoas (5,8%) se mostraram neutras, enquanto 53 (25,7%) concordaram e 139 (67,5%) concordaram totalmente.

Os dados estão alinhados com Oliveira (2022) e Morais (2021). Oliveira (2022)

destaca que a comunicação interna é crucial para um ambiente de trabalho saudável, e o alto índice de concordância reforça essa visão. A comunicação eficaz é essencial para motivação e produtividade. Morais (2021) aponta que o comprometimento dos funcionários está diretamente ligado à qualidade da comunicação. A concordância de 93,2% apoia essa relação, mostrando que uma comunicação eficiente motiva e aumenta o comprometimento e a colaboração no trabalho.

Na Figura 4, apresenta-se a visão dos respondentes sobre a motivação proporcionada pela comunicação interna e como isso influencia a continuidade do trabalho e o engajamento.

Figura 4 – Relação entre comunicação e motivação no exercício das tarefas



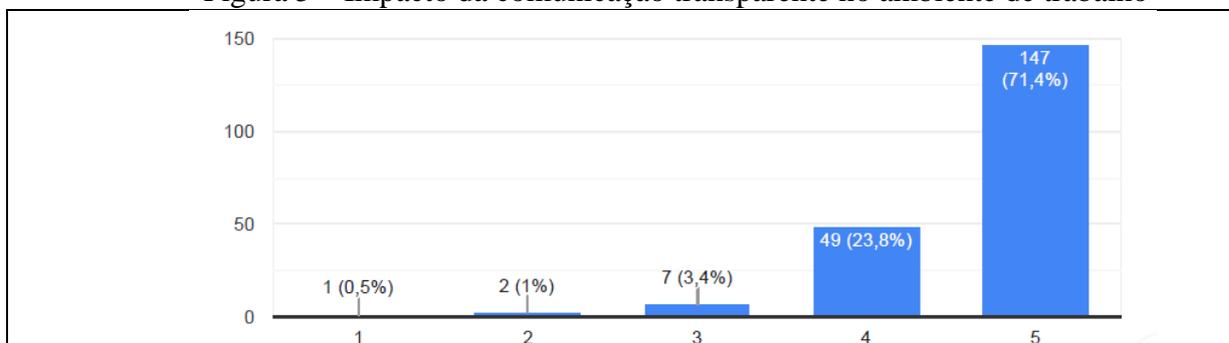
Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

A Figura mostra que apenas 4 pessoas (1,9%) discordaram totalmente, e 12 pessoas (5,8%) discordaram. Trinta e seis pessoas (17,5%) foram neutras, enquanto 68 pessoas (33%) concordaram e 86 pessoas (41,7%) concordaram totalmente que a comunicação interna é um fator motivacional. Isso indica que 74,7% dos respondentes veem a comunicação interna como um fator importante para sua motivação no trabalho.

Essa percepção se alinha com Oliveira (2022), que argumenta que a comunicação interna é essencial para um ambiente de trabalho saudável e produtivo. A maioria dos respondentes se sente motivada pela comunicação interna, refletindo como um fluxo bem estruturado pode promover engajamento, melhorando o desempenho dos funcionários.

A Figura 5 apresenta a percepção dos funcionários sobre a contribuição da comunicação transparente para um ambiente mais positivo e eficaz.

Figura 5 – Impacto da comunicação transparente no ambiente de trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

A análise da Figura 5 revela que a maioria dos funcionários considera a transparência na comunicação essencial para um ambiente de trabalho positivo. Dos 206 respondentes, 147 (95,2%) percebem um impacto significativo da comunicação transparente. Apenas 3 pessoas (1,5%) discordam dessa afirmação, enquanto 7 respondentes (3,4%) mantêm uma percepção

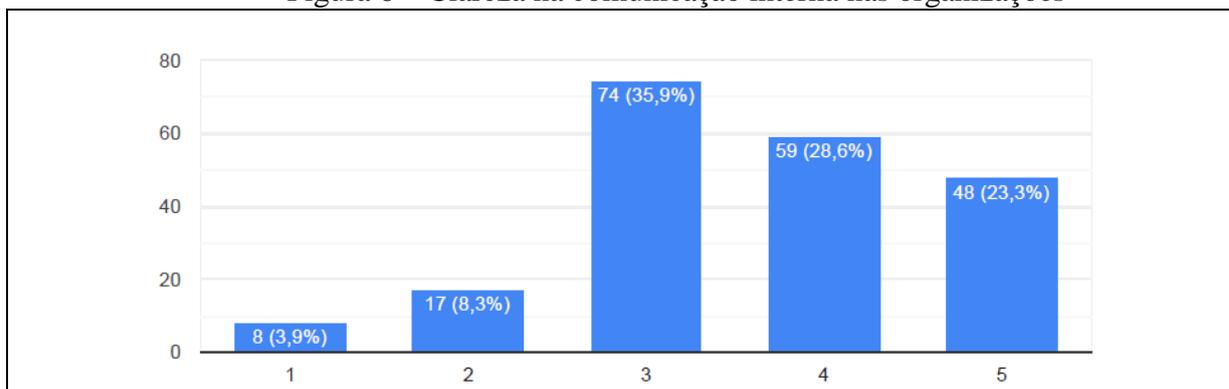
neutra.

Esses dados alinham-se com a visão de Chinem (2010), que destaca como a comunicação eficaz melhora as relações no trabalho, promovendo transparência e clareza. A percepção de melhorias no ambiente, refletida pelos dados, indica que a transparência facilita a troca de ideias e fortalece relações, contribuindo para um clima organizacional saudável. Robbins, Coulter e Decenzo (2017) também ressaltam a importância da confiança, promovida por uma comunicação transparente, permitindo que os trabalhadores se sintam seguros ao compartilhar ideias e preocupações, aumentando a segurança e a produtividade.

Dando continuidade à análise, a discussão sobre a comunicação interna como fator motivacional transita para uma abordagem que explora a percepção dos funcionários sobre a efetividade da comunicação em seu ambiente de trabalho. Essa análise visa correlacionar os resultados da comunicação como fator motivacional com a realidade prática observada na organização.

Na Figura 6, observam-se as percepções dos respondentes sobre a eficácia da comunicação interna nas organizações onde trabalham, abrangendo os setores de indústria, comércio e serviços nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.

Figura 6 – Clareza na comunicação interna nas organizações



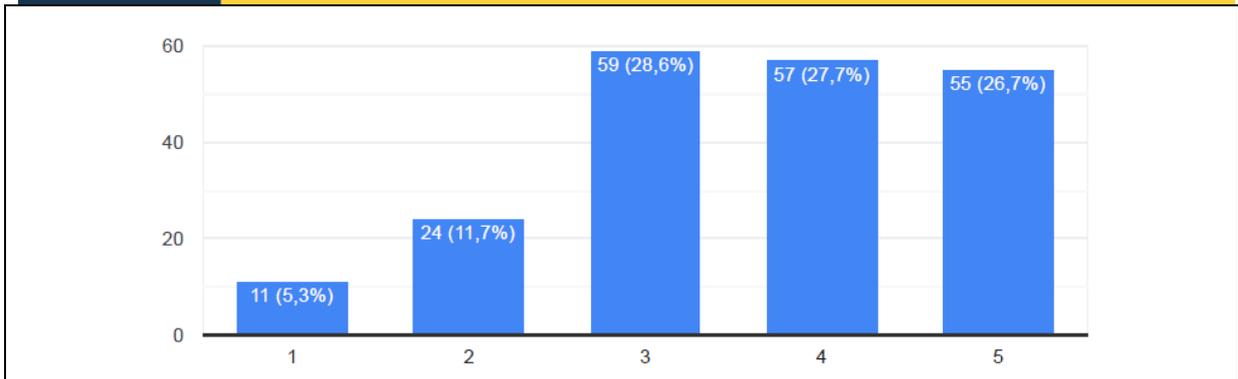
Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

A Figura acima demonstra que a maioria dos trabalhadores avalia a comunicação de forma moderadamente positiva, com 28,6% concordando e 23,3% concordando totalmente. No entanto, uma parcela significativa (35,9%) atribui uma avaliação neutra, sugerindo que há margem para melhorias. Apenas 12,2% avaliam a comunicação de forma negativa.

Essa análise reforça a citação dos autores Robbins, Coulter e Decenzo (2017) que destacam a importância de uma comunicação eficaz no sucesso organizacional, conectando os membros da equipe à visão e aos objetivos estratégicos. Os dados sugerem que, embora a comunicação interna da organização não seja extremamente clara e fácil de entender para todos, ela é percebida como razoavelmente eficaz pela maioria.

A Figura 7 busca avaliar a percepção dos funcionários sobre a comunicação interna nas organizações aonde atuam.

Figura 7 – Percepção da comunicação da empresa com os funcionários



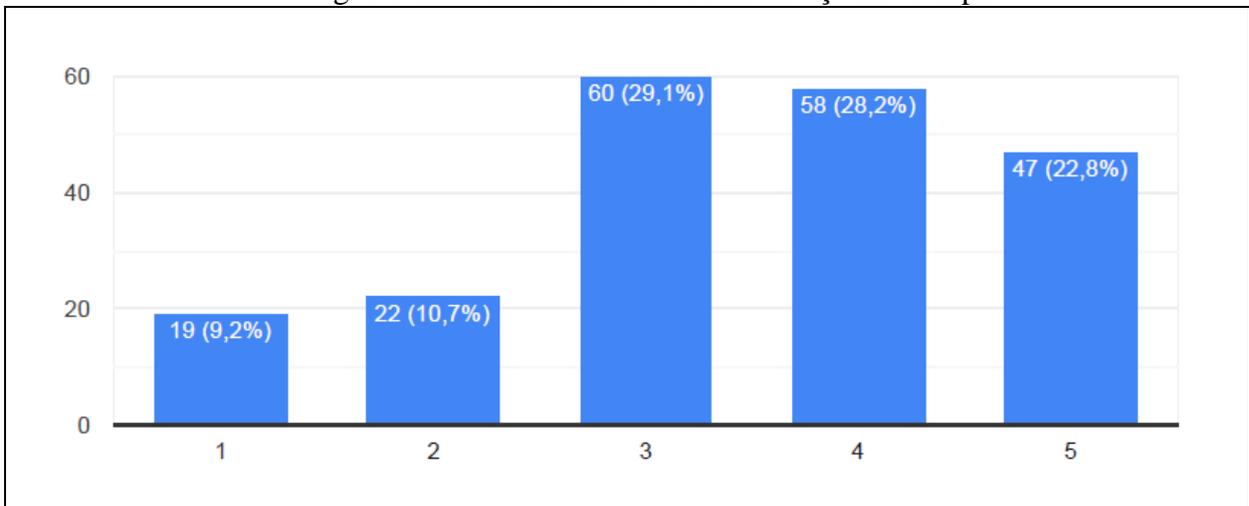
Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

A Figura acima mostra que 5,3% da amostra apresenta insatisfação, e 11,7% também avaliam problemas na comunicação. Já 28,6% tem uma avaliação neutra sobre a comunicação. Percepções mais positivas foram dadas por 27,7% atribuindo concordância, e 26,7%, o que demonstra total satisfação com a comunicação.

Os resultados possuem relação com a citação de Oliveira (2022), que enfatiza que uma organização que se comunica de forma eficaz ganha uma vantagem competitiva. Enquanto a maioria dos funcionários parece considerar a comunicação interna razoavelmente boa, há uma fração significativa que vê lacunas.

Por fim, a Figura 8 tem como objetivo entender se os funcionários consideram que as empresas acompanham a comunicação interna para assegurar que ela funcione adequadamente e para prevenir possíveis problemas.

Figura 8 – Monitoramento da comunicação nas empresas



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

Com base nos dados apresentados no gráfico, observa-se que a maioria dos respondentes (29,1% e 28,2%) concorda parcialmente que a empresa onde trabalham monitora a comunicação de forma eficaz. Além disso, 22,8% concordam. No entanto, ainda há um percentual significativo (9,2%) que discorda, o que indica que nem todas as empresas estão ativamente monitorando a comunicação de maneira eficaz. A citação de Matos (2014) destaca a importância de um fluxo comunicacional eficiente e o papel essencial da gestão em garantir a integridade do processo e corrigir distorções. Isso é refletido no gráfico, com muitos funcionários acreditando que a empresa está atenta a esses aspectos. Paiva et al. (2020)

também ressaltam que identificar e corrigir barreiras de comunicação é crucial para o sucesso organizacional.

4.3 ANÁLISE DOS CRUZAMENTOS

Foram analisadas as frequências gerais e realizado o cruzamento das informações de questões selecionadas para aumentar a compreensão geral deste trabalho. O Quadro 1 abaixo representa o cruzamento entre a comunicação interna como fator motivacional e o tempo de empresa dos respondentes.

Quadro 1 – Comunicação como fator motivacional

A comunicação interna é importante para que eu me sinta motivado no trabalho.		
Variável	N	Mean
Até um ano	46	4,76
De 1 a 3 anos	66	4,76
De 4 a 10 anos	60	4,65
De 11 a 15 anos	17	4,76
Mais de 16 anos	17	4,88
Total	206	4,74

Fonte: Desenvolvido pelo Autor (2024)

Dos 206 respondentes, atingiu-se uma média geral de 4,74 na questão "A comunicação interna é importante para que eu me sinta motivado no trabalho". Isso demonstra que, de maneira geral, os funcionários consideram a comunicação interna um fator relevante para a motivação no ambiente de trabalho. Independentemente do tempo de empresa, a percepção de que a comunicação interna é importante mantém-se em níveis elevados, variando levemente conforme os grupos de tempo de trabalho, com destaque para aqueles com mais de 16 anos de empresa, que apresentam a média mais alta (4,88).

O Quadro 2 a seguir apresenta os resultados da pesquisa que visou analisar o nível de concordância dos trabalhadores quanto à clareza e facilidade de compreensão da comunicação interna nas empresas, considerando o número total de funcionários.

Quadro 2 – Clareza da comunicação interna

A comunicação interna da empresa onde trabalho é clara e fácil de entender.		
Variável	N	Mean
1 a 20	79	3,62
21 a 50	24	3,50
51 a 200	26	3,62
201 a 500	16	3,63
501 a 1000	21	3,90
mais de 1000	40	3,40

Fonte: Desenvolvido pelo Autor (2024)

Os trabalhadores em empresas com mais de 1000 funcionários, conforme as variáveis analisadas, apresentam a menor média (3,40), o que indica uma menor concordância com a afirmativa de que a comunicação interna é clara e fácil de entender. Esse dado sugere que, em empresas maiores, a percepção sobre a clareza da comunicação interna pode ser mais negativa. A diferença entre as médias nas empresas maiores (mais de 1000 funcionários) e nas outras faixas indica que, à medida que o número de funcionários aumenta, especialmente para além de 1000, a comunicação interna tende a se tornar menos clara ou mais difícil de entender.

O Quadro 3 a seguir apresenta os resultados da pesquisa que buscou avaliar o nível de desmotivação dos funcionários diante de falhas na comunicação interna, considerando o número total de trabalhadores das empresas.

Quadro 2 – Desmotivação por falhas na comunicação

Sinto-me desmotivado quando ocorrem falhas na comunicação interna.		
Variável	N	Mean
1 a 20	79	4,23
21 a 50	24	4,08
51 a 200	26	3,73
201 a 500	16	3,81
501 a 1000	21	4,19
mais de 1000	40	4,35

Fonte: Desenvolvido pelo Autor (2024)

Conforme os dados analisados na tabela, os trabalhadores de empresas com mais de 1000 funcionários apresentam a maior média (4,35), indicando um nível mais elevado de desmotivação quando ocorrem falhas na comunicação interna. Em contrapartida, empresas com 51 a 200 funcionários registram a menor média (3,73), revelando que, nesse grupo, as falhas na comunicação geram menos impacto na desmotivação dos funcionários. Isso sugere uma correlação entre o tamanho da empresa e o nível de desmotivação causado por problemas na comunicação, com organizações maiores apresentando uma maior sensibilidade a essas falhas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo visou responder à questão de como a comunicação interna influencia a motivação dos funcionários em organizações privadas da Região Sul do Brasil. Ao longo da pesquisa, ficou evidente que a maioria dos trabalhadores considera essencial uma comunicação clara, eficaz e transparente para criar um ambiente de trabalho motivador. Isso facilita a coesão interna e aumenta o comprometimento dos funcionários com os objetivos organizacionais. No entanto, a análise também apontou que falhas na comunicação interna são prejudiciais à motivação dos trabalhadores. A comunicação ineficaz gera desmotivação e diminui o desempenho, o que está em consonância com a literatura que destaca a importância da clareza e transparência nas interações organizacionais.

Um ponto relevante identificado foi a relação entre o porte da empresa e a percepção sobre a comunicação. Empresas maiores, com mais de 1000 funcionários, tendem a enfrentar mais dificuldades em manter uma comunicação clara e compreensível, o que resulta em níveis

mais elevados de desmotivação por falhas comunicativas. Por outro lado, empresas menores mostraram uma percepção mais positiva em relação à comunicação interna.

Para mitigar esses problemas, as empresas devem investir em estratégias de comunicação que promovam a transparência, o engajamento e o feedback contínuo. Isso pode ser alcançado por meio de uma revisão constante dos canais de comunicação e da implementação de processos que garantam que todos os níveis hierárquicos estejam bem informados.

Por fim, a pesquisa reforça que uma comunicação interna eficaz não apenas melhora o ambiente de trabalho, mas também contribui para o sucesso organizacional ao aumentar o comprometimento dos trabalhadores com a empresa. As organizações que priorizam uma comunicação interna clara e eficiente são mais propensas a alcançar um ambiente de trabalho positivo e produtivo, com funcionários mais motivados e engajados. Este estudo oferece uma contribuição significativa para o desenvolvimento de melhores práticas de comunicação dentro das empresas.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, F. R. *et al.* **Comunicação interna**. Porto Alegre: Sagah, 2019.

BALDISSERA, R. Por uma compreensão da comunicação organizacional. *In:* SCROFERNEKER, Cleusa M. A. (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, v. 6, n. 10-11, p. 115-120, 2009.

BERGAMINI, C. W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **GV-executivo**, v. 1, n. 2, p. 63-67, 2003.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CAMPOS, K. F. A comunicação interna e seu impacto no clima organizacional: uma análise em uma IES confessional. **Revista Formadores**, 2018.

CHINEM, R. **Introdução à comunicação empresarial**. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2017.

DIAS, M. B. D. M. R. **Vender o sonho: o processo de compra e venda de um evento corporativo vocacionado para a ativação do capital humano**. 2017. Dissertação (Mestrado em Turismo) – Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Estoril, 2017.

FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

FIGUEIREDO FILHO, D. B. **Métodos quantitativos em ciência política**. Curitiba: Editora Intersaberes, 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas SA, 2024.

LEITÃO, S. M. S. **A comunicação na empresa e sua influência nos projetos**, 2014.

MATOS, G. G. **Comunicação empresarial sem complicação**. Barueri: Editora Manole Ltda, 2014.

MORAIS, A. M. **A influência da comunicação interna na motivação dos colaboradores**. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) - Instituto Universitário da Maia – ISMAI, Maia, 2021.

NORO, C. A. S.; CRUZ, C. M. L.; KLEBER, A. E. Comunicação organizacional em instituições de ensino superior: uma análise dos benefícios e desafios na revisão sistemática da literatura. **GeSec: Revista de Gestão e Secretariado**, 2024.

OLIVEIRA, A. R. B. **O papel estratégico da comunicação interna no reforço da cultura das organizações: estudo de caso YKK Portugal**. 2022. 24 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2022.

OLIVEIRA, F. N. S. Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 61-74, 2018.

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, C. F. C.; FONSECA, C. Comunicação organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem. **Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**, v. 1, p. 17-27, 2005.

OLIVEIRA, T. R. C.; RUÃO, T. **A (re) organização da comunicação interna a partir de processos participativos**, 2022.

PAIVA, D. M. et al. A comunicação como fator decisivo para o sucesso organizacional. **Journal of Open Research**, 2020.

PEREIRA, M. J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PIMENTA, M. A. **Comunicação empresarial**. Campinas: Alínea, 2010.

PINHEIRO, P. C.; REIS, P. C. O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante a crise. **Brazilian Journal of Development**, 2021.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

RIBEIRO, J. **Comportamento organizacional**. São Paulo: ANJE, 2008.

ROBBINS, S. P.; Coulter, M.; Decenzo, D. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Editora Pearson, 2017.

ROHOD, M. **A importância de uma boa comunicação interna para a efetividade de processos e procedimentos organizacionais.** 2021. 25 f. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Pessoas, Inovação e Resultados) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2021.

SEMREN, A. The relationship between organizational communication and motivation of employees. **Master of Business Administration in General MBA.** Vienna, 2017.

SILVA, A. A. et al. Liderança como fator de interferência na comunicação. **Revista Científica da Faculdade Quirinópolis**, v. 3, n. 11, p. 57-94, 2021.

SOUZA, A. S. et al. **Comunicação Interna e (des) motivação no serviço público: uma análise da comunicação interna do câmpus Lages do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC).** 2020.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação.** 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

VIEIRA, Débora Monteiro Barreto Camargo. **As estratégias de comunicação organizacional aplicadas às empresas brasileiras sob a ótica da conformidade com a lei geral de proteção de dados.** 2023. 47 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Faculdade de Direito de Vitória, Vitória, 2023.

WELCH, M.; JACKSON, P. R. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 12, n. 2, p. 177-198, 2007.

YAXLEY, H.; RUCK, K.; PILKINGTON, A. The evolution of practice and change role of practitioner. In: RUCK, K. (Ed.). **Exploring internal communication: towards informed employee voice.** [S.l.]: [s.n.], 2020.