

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DA ZONA SUL
SÃO PAULO**

“DOM PAULO EVARISTO ARNS”

**AMANDA SANTANA ALVARENGA RA 1370642311012
RAYSSA VITÓRIA CARVALHO SILVA RA 1370642311023**

**COMO AS FALHAS NA COMUNICAÇÃO INTERNA DE UMA ORGANIZAÇÃO
PODEM AFETAR A GESTÃO DE PESSOAS**

São Paulo

2025

FACULDADE DE TECNOLOGIA DA ZONA SUL
SÃO PAULO
“DOM PAULO EVARISTO ARNS”

AMANDA SANTANA ALVARENGA RA 1370642311012
RAYSSA VITÓRIA CARVALHO SILVA RA 1370642311023

**COMO AS FALHAS NA COMUNICAÇÃO INTERNA DE UMA ORGANIZAÇÃO
PODEM AFETAR A GESTÃO DE PESSOAS**

Trabalho de Graduação apresentado à
Faculdade de Tecnologia da Zona Sul - São
Paulo - “Dom Paulo Evaristo Arns”, como
exigência parcial para a obtenção do título de
Tecnólogo em Gestão Empresarial.

Orientador: Professor Mestre Glauco Pereira
Silva

São Paulo
2025

FICHA CATALOGRÁFICA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DA ZONA SUL

SÃO PAULO

“DOM PAULO EVARISTO ARNS”

AMANDA SANTANA ALVARENGA RA 1370642311012

RAYSSA VITORIA CARVALHO SILVA RA 1370642311023

COMO AS FALHAS NA COMUNICAÇÃO INTERNA DE UMA ORGANIZAÇÃO
PODEM AFETAR A GESTÃO DE PESSOAS

Trabalho de Graduação Aprovado em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Professor Mestre Glauco Pereira Silva

Faculdade de Tecnologia da Zona Sul - Dom Paulo Evaristo Arns

Professor Especialista Eduardo Bonetti de Freitas

Faculdade de Tecnologia da Zona Sul - Dom Paulo Evaristo Arns

Professor Charles Bianco Cardoso

Faculdade de Tecnologia da Zona Sul - Dom Paulo Evaristo Arns

AGRADECIMENTOS

Por Amanda Alvarenga,

A Deus, por sempre estar comigo, me guiar e me dar forças para continuar.

Aos meus pais, por me apoiarem e me acompanharem.

Ao meu irmão, por me aconselhar e ter me ajudado sempre que precisei.

Aos meus colegas e amigos por tornarem essa trajetória menos cansativa.

Ao nosso orientador, Professor Mestre Glauco Pereira Silva por nos orientar e ajudar na elaboração de nosso TCC.

Por Rayssa Vitória,

A Deus, por todas as bênçãos e discernimento concedido para me trazer até aqui.

Aos meus pais por me auxiliar no dia a dia tornando esse processo mais leve.

A minha irmã por todo apoio e ajuda diante minha ansiedade.

A todos familiares e amigos que contribuíram de forma indireta ou direta a esse processo, me apoiando e acreditando em meu potencial.

Aos meus professores do curso, por todo ensinamento e profissionalismo, trazendo diversos conhecimentos.

Aos meus colegas de curso por transformarem essa trajetória mais leve e harmoniosa, vivendo entre a paz e o caos.

Ao orientador e Prof. Mestre Glauco Pereira Silva pela paciência e dedicação ao nos ajudar e orientar nesse processo.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar como as falhas na comunicação interna podem afetar a gestão de pessoas e o clima organizacional dentro das empresas. A pesquisa traz a comunicação como essencial para o alinhamento entre colaboradores, setores e lideranças, destacando que ruídos, distorções e falta de clareza prejudicam diretamente o desempenho individual e também coletivo. Metodologicamente, trata-se de um estudo de natureza básica, com abordagem quantitativa, desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica e estudo de caso realizado na empresa Natura. A coleta de dados foi realizada com 15 colaboradores mediante questionário. Os resultados apontam que a comunicação interna é percebida como insuficiente em alguns aspectos, à consistência das informações e ao papel da liderança no processo comunicacional. Colaboradores relataram insegurança, sentimento de desinformação, dificuldade de alinhamento entre setores e desgaste na relação com líderes, fatores que impactam o clima organizacional, geram retrabalho, atrasos e desmotivação. Observou-se também que canais formais pouco estruturados favorecem o surgimento de boatos e interpretações diferentes, reforçando a necessidade de uma comunicação integrada. Como conclusão, o estudo confirma que a comunicação interna é determinante para o desempenho das equipes e para a construção de um ambiente saudável, sendo fundamental investir em práticas que fortaleçam a transparência, o diálogo, o feedbacks e a capacitação das lideranças. As sugestões apresentadas pelos colaboradores demonstram que a empresa possui potencial para aprimorar seu modelo comunicacional, desde que adote políticas mais claras, canais eficientes e uma cultura orientada à escuta ativa e ao alinhamento estratégico.

Palavras-chave: comunicação interna. gestão de pessoas. clima organizacional. falhas de comunicação.

ABSTRACT

This work aims to analyze how failures in internal communication can affect people management and the organizational climate within companies. The research presents communication as essential for alignment among employees, departments, and leadership, highlighting that noise, distortions, and lack of clarity directly harm both individual and collective performance. Methodologically, this is a basic study with a quantitative approach, developed through bibliographic research and a case study conducted at the company Natura. Data collection was carried out with 15 employees through a questionnaire.

The results indicate that internal communication is perceived as insufficient in some aspects, especially regarding the consistency of information and the role of leadership in the communication process. Employees reported insecurity, a sense of being uninformed, difficulty in alignment between departments, and strain in relationships with leaders—factors that impact the organizational climate and generate rework, delays, and demotivation. It was also observed that poorly structured formal channels encourage the spread of rumors and differing interpretations, reinforcing the need for integrated communication.

In conclusion, the study confirms that internal communication is crucial for team performance and for building a healthy work environment, making it essential to invest in practices that strengthen transparency, dialogue, feedback, and leadership training. The suggestions presented by employees show that the company has the potential to improve its communication model, provided that it adopts clearer policies, efficient channels, and a culture oriented toward active listening and strategic alignment.

Keywords: internal communication. people management. organizational climate. communication failures.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	1
RESUMO	2
ABSTRACT	3
1 INTRODUÇÃO	4
2 JUSTIFICATIVA	5
3 OBJETIVO GERAL	6
4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
5 METODOLOGIA	8
6 REFERENCIAL TEÓRICO	9
6.1 Comunicação nas Organizações	9
6.2 Falhas na Comunicação Interna	11
6.3 Comunicação, Gestão de Pessoas e Clima Organizacional	12
6.4 Práticas de Comunicação Eficazes	13
6.5 Considerações Finais do Referencial	14
7 ANÁLISE DOS RESULTADOS	15
7.1 Perfil dos Respondentes	15
7.1.1 Cargo ou Função	15
7.1.2 Tempo de Atuação na Empresa	16
7.1.3 Departamento ou Setor	17
7.2 Diagnóstico da comunicação interna	18
7.3 Impactos das falhas na gestão de pessoas e no clima organizacional	21
7.4 Propostas e sugestões dos respondentes	25
7.5 Análise Comparativa e Interpretação Geral	28
7.6 Síntese dos Resultados	30
8 CONCLUSÃO	32
REFERÊNCIAS	33

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Cargo/Função dos entrevistados	15
Gráfico 2 – Tempo de empresa dos entrevistados	16
Gráfico 3 – Setor em que os entrevistados atuam	17
Gráfico 4 – Avaliação de transparência da liderança	19
Gráfico 5 – Liberdade de expressão entre funcionários	19
Gráfico 6 – Clareza e objetividade de informações transmitidas	20
Gráfico 7 – Canais de comunicação utilizados pela empresa	22
Gráfico 8 – Frequência de ruídos	23
Gráfico 9 – Efeitos negativos de falhas na comunicação	23
Gráfico 10 – Maneiras de impacto das falhas na comunicação	24
Gráfico 11 – Sugestões de melhorias	27

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Chiavenato (1995), a comunicação é uma ponte de significado entre pessoas, pois envolve, ao menos, dois indivíduos, o transmissor e o receptor da mensagem que é passada através de um canal, até chegar a um destino, funcionando como um sistema aberto onde podem ocorrer ruídos ou falhas, deturpando, distorcendo ou alterando as informações transmitidas.

Dentro das organizações, a comunicação pode impactar diversas situações, desde a relação entre funcionários até o prazo de um projeto, transmitindo ou transformando informações, carregando ou cortando ruídos, dependendo de como a mensagem será codificada.

Essa situação se evidencia muito na atualidade, com a popularização do *home office*, várias organizações que adotaram esse modelo foram desafiadas a criar estratégias para se comunicar com seus funcionários. De acordo com Andrelo e Oliveira (2023), a comunicação desempenha um papel importante para manter uma empresa presente na sociedade, mesmo quando ocorrem à distância.

Além desse fator, a questão da globalização e o excesso de informações presentes se tornou um obstáculo para a transmissão de mensagens devido a facilidade de se criar *fake news* e ocultar detalhes relevantes de uma situação, sendo necessário definir táticas para cortar o máximo de ruídos possível.

“As relações trabalhistas representam o sistema de relacionamento entre a organização, os seus membros e os sindicatos que os representam.” (CHIAVENATO, 1995). Nas relações de trabalho de uma organização, a comunicação é essencial, pois uma única falha pode atrapalhar uma produção inteira, e caso essa falha seja recorrente, pode gerar conflitos maiores, impedindo a convivência entre funcionários e a compatibilidade de objetivos da empresa com seus empregados. Para que isso não ocorra com frequência, é preciso identificar o problema o quanto antes e definir estratégias para melhorar a comunicação dentro da organização, o que será aprofundado neste estudo.

2 JUSTIFICATIVA

Este estudo se justifica pela necessidade de compreender como falhas na comunicação interna impactam a gestão de pessoas e no clima organizacional. A pesquisa é prática, ao propor estratégias que podem melhorar a produtividade e o engajamento dos colaboradores; relevância acadêmica, ao aumentar o conhecimento sobre comunicação e gestão no contexto empresarial, e relevância social, ao favorecer relações de trabalho mais saudáveis e um ambiente organizacional mais equilibrado.

3 OBJETIVO GERAL

Analisar como as falhas na comunicação interna impactam a gestão de pessoas e o clima organizacional.

4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os principais tipos de falhas que ocorrem na comunicação interna das organizações;
- Analisar os impactos dessas falhas no desempenho das equipes e no clima organizacional;
- Propor práticas de comunicação eficazes que possam contribuir para uma melhor gestão de pessoas.

5 METODOLOGIA

A pesquisa vem de natureza básica, com uma abordagem quantitativa e um caráter exploratório, pois procura compreender as principais falhas na comunicação dentro das empresas.

Os procedimentos técnicos são bibliográficos e documentais, baseando-se em livros, artigos e documentos corporativos sobre comunicação organizacional.

O universo da pesquisa abrange a empresa Natura, sendo caracterizada como um estudo de caso.

A coleta de dados será feita por meio de questionários aplicados a alguns colaboradores com análise de materiais internos, como formulários, comunicados e e-mails.

Os dados obtidos serão analisados de forma quantitativa, utilizando tabelas e gráficos, e comparados ao teórico para identificar as principais causas e impactos das falhas de comunicação.

6 REFERENCIAL TEÓRICO

6.1 Comunicação nas Organizações

A comunicação, em geral, é composta pelos elementos fonte/emissor (quem emite a mensagem), transmissor/codificador (quem codifica a mensagem e a torna disponível para o canal), canal (separação entre a fonte e o destino), receptor/decodificador (torna a mensagem compreensível para o destino) e destino (o destinatário da informação) (CHIAVENATO, 2009).

De acordo com Chiavenato (2004), “a comunicação organizacional constitui o processo específico através do qual a informação se movimenta e é intercambiado entre as pessoas dentro de uma organização”, podendo estar dentro de estruturas formais ou informais, subindo ou descendo em hierarquias ou indo em uma direção vertical ou horizontal.

A comunicação organizacional é um meio de conduzir as atividades operacionais, além de ser uma ferramenta básica para satisfazer as necessidades humanas dos colaboradores, podendo ser dividida entre externa, que “busca melhorar suas relações comerciais com os clientes reais ou potenciais e projetar uma imagem perante o ambiente externo” (REGO, 1986), ou interna, onde os funcionários devem ser informados de mudanças ocorridas na empresa, além de terem abertura para críticas e sugestões (CHIAVENATO, 2014).

Em relação a comunicação interna, Chiavenato (2004) mostra que quanto maior a integração social no grupo de trabalho, maior será a disposição de um funcionário para produzir, facilitando o alinhamento das pessoas, do desempenho e das competências às estratégias e objetivos das empresas, reduzindo falhas e melhorando o desempenho da equipe (CHIAVENATO, 2014), assim demonstrando uma importância estratégica.

Em uma organização, a comunicação passa por dois canais: Informais, que são criados espontaneamente como resposta a escolhas individuais, sem seguir uma hierarquia específica, e formais, estabelecidos pela empresa para transmitir informações pertinentes ao trabalho e aos funcionários (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Os Canais Formais são divididos em Comunicações Descendentes, onde mensagens e informações são enviadas dos chefes para os subordinados, Comunicações Ascendentes, que se refere ao oposto da anterior, pois as informações são passadas dos níveis mais baixos para os mais elevados, e, por último, Comunicações Horizontais, definidas pela troca lateral ou diagonal de mensagens entre pares ou colegas, já os canais informais são divididos em dois tipos: Passeando Pela Organização, técnica que consiste em contato informal entre dirigentes e

empregados, e Cachos de Uva, uma rede de comunicação informal que interligadas empregados de variados níveis em todas as direções (CHIAVENATO, 2004).

No processo de comunicação, principalmente na comunicação organizacional, existem diversas barreiras, dentre elas estão: Filtragem, que é a manipulação de informações pelo emissor para que se torne mais agradável para o receptor; Percepção Seletiva, que ocorre quando o receptor interpreta a informação de acordo com seus padrões e princípios; Sobrecarga de Informação, quando a mensagem excede a capacidade de processamento da informação; Emoções, que interferem na percepção da mensagem, impedindo que o receptor a intérprete com racionalidade e objetividade; Idioma, pois a barreira linguística e cultural pode modificar o sentido de palavras e expressões, por mais que os indivíduos conversem na mesma língua; Silêncio, pois é a ausência de informações (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

6.2 Falhas na Comunicação Interna

Dentre os principais tipos de falhas na comunicação interna de uma organização estão: Omissão, que ocorre quando o receptor não captar todo o conteúdo da mensagem, apenas o que está dentro de sua capacidade; Distorção, que é definida por uma alteração no sentido de uma mensagem, podendo ocorrer devido a percepção seletiva ou por conta de diferenças de interesses e pontos de vista; por último, Sobrecarga, quando há um grande volume de informações nos canais de comunicação, provocando a omissão e contribuindo para a distorção (CHIAVENATO, 2004).

Além das falhas citadas, o processo de comunicação pode sofrer com diversas outras interferências, como conflitos de valores, hábitos, motivações, barulhos do ambiente, distrações, distância, seja física ou hierárquica, e diferentes maneiras de se comunicar, como gestos, expressões, etc. (CHIAVENATO, 2009).

6.3 Comunicação, Gestão de Pessoas e Clima Organizacional

Segundo D'Elia (2018), a Gestão de Pessoas é caracterizada por uma busca de equilíbrio entre os objetivos da empresa e os objetivos do funcionário, alinhando as necessidades de ambos para que os dois lados estejam satisfeitos. Araújo e Garcia (2010) enfatizam a importância de um gestor pensar na empresa como um todo, desde a produção até a compra do produto ou contratação do serviço oferecido ao cliente.

Dentro os temas abordados pela Gestão de Pessoas, está o clima organizacional, que se trata de um reflexo de como os funcionários interagem com fatores internos e externos, dependendo totalmente de como está sua motivação, pois ela constitui uma percepção compartilhada do ambiente de trabalho, e um funcionário que se sente incluído se sente mais motivado, porém caso ocorram falhas na comunicação, isso pode gerar desentendimentos e conflitos, o que pode atrapalhar a produtividade da equipe (CHIAVENATO, 2014).

6.4 Práticas de Comunicação Eficazes

Para melhorar a comunicação dentro de uma organização, pode-se utilizar dois tipos de redes de comunicação, a descentralizada e a centralizada. A rede centralizada fornece soluções mais rápidas para problemas simples, pois os membros de uma equipe confiam a resolução de dilemas a um indivíduo, produzindo poucos erros. Em uma rede descentralizada, a equipe deve comunicar entre os próprios membros os problemas encontrados, para que juntos encontrem uma solução, o que facilita em problemas complexos (CHIAVENATO, 2009).

Outra forma de melhorar a comunicação dentro de uma empresa é dar feedbacks claros e motivador, por exemplo, uma sessão de feedback estruturado que deve ocorrer periodicamente de maneira natural, advertindo atitudes, corrigindo erros e alinhando objetivos, não fazendo juízes de valor, sendo específico, baseando-se em fatos e dados e garantindo uma comunicação clara (D'Elia, 2018).

6.5 Considerações Finais do Referencial

Segundo Chiavenato (2009), 90% dos problemas das organizações giram em torno da comunicação, seja por inadequação ou ausência. Para melhorar o clima organizacional e a produtividade em uma empresa, deve-se pensar na comunicação, tomando ciência de barreiras e conflitos, para assim resolvê-los. Não é uma tarefa fácil e não será possível realizá-la 100%, por depender da colaboração de todos, ainda assim, é um processo necessário para se obter sucesso e harmonia.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

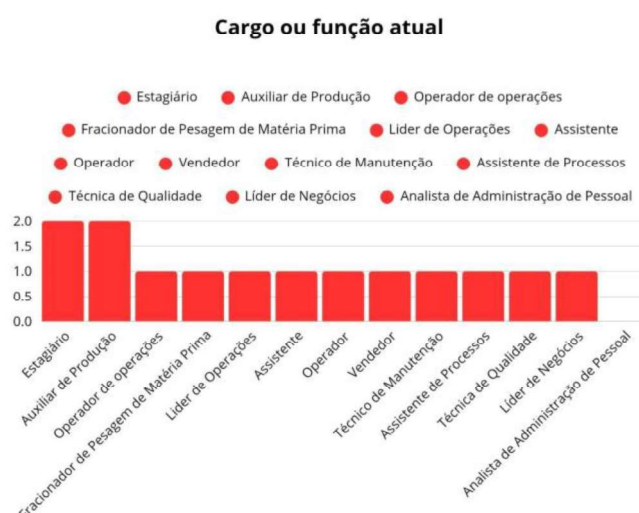
7.1 Perfil dos Respondentes

A compreensão do perfil dos participantes é fundamental para interpretar como diferentes grupos vivenciam a comunicação interna dentro da organização. Como destaca Chiavenato (2014), a percepção do colaborador sobre os processos organizacionais é influenciada por fatores como experiência profissional, setor de atuação e tempo de vínculo com a equipe. Por isso, antes da análise dos resultados, torna-se necessário apresentar as principais características demográficas e profissionais dos 15 respondentes.

7.1.1 Cargo ou Função

Os participantes ocupam funções variadas, o que contribui para uma visão mais ampla sobre possíveis ruídos e desafios na comunicação (gráfico 1). Entre eles, três atuam como Auxiliares de Produção, dois como Assistentes, dois Estagiários, dois Operadores, uma Técnica de Qualidade, um Técnico de Manutenção, um Fracionador e três exercem posições de gestão. Essa diversidade hierárquica é importante porque diferentes níveis percebem e vivenciam a comunicação de maneiras distintas. Como apontam Robbins e Judge (2020), a posição ocupada na estrutura influencia tanto o acesso às informações quanto a forma como elas são interpretadas.

Gráfico 1 – Cargo/Função dos entrevistados

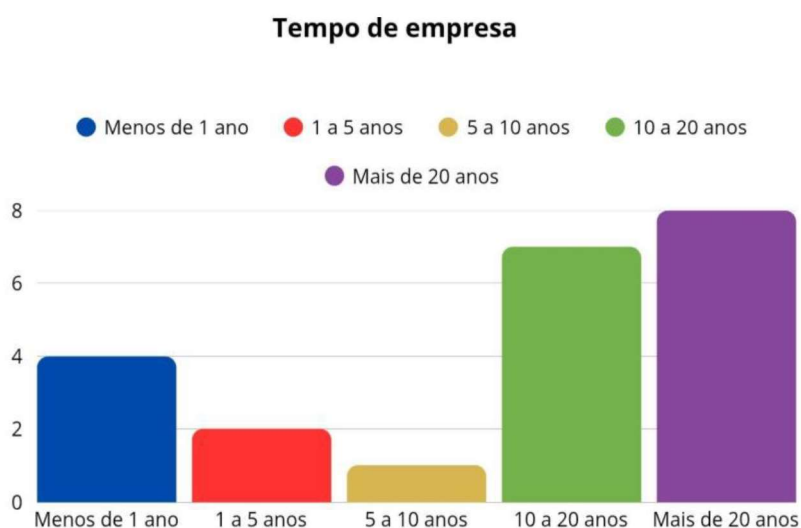


Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

7.1.2 Tempo de Atuação na Empresa

Em relação ao tempo de empresa, observa-se que quatro colaboradores estão na organização há menos de 1 ano, dois entre 1 e 5 anos, um entre 5 e 10 anos e oito atuam há mais de 20 anos (gráfico 2). Esse dado é relevante porque, segundo Spector (2012), colaboradores mais antigos tendem a reconhecer falhas persistentes na comunicação com maior facilidade, enquanto os recém-chegados percebem mais claramente lacunas no processo de integração.

Gráfico 2 – Tempo de empresa dos entrevistados

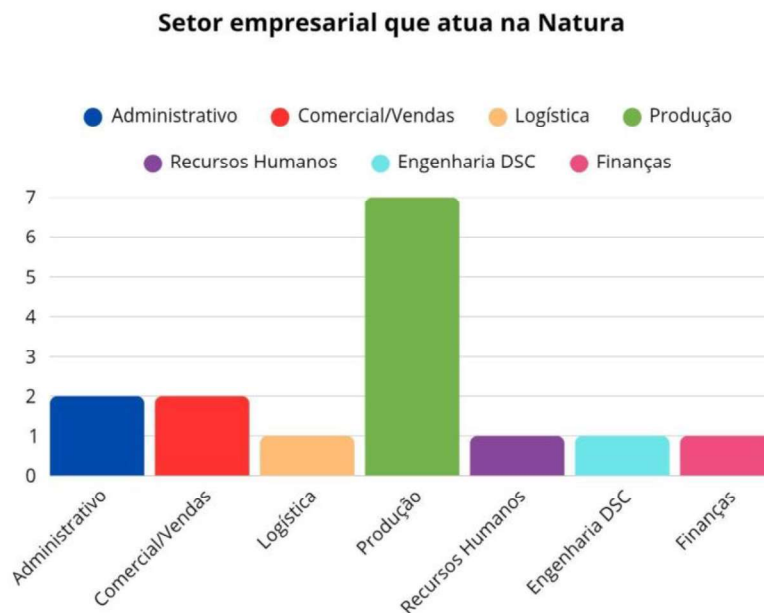


Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

7.1.3 Departamento ou Setor

Os respondentes pertencem a diversos setores, o que amplia a abrangência da análise. Participaram dois colaboradores do setor administrativo, sete da área operacional, dois do setor comercial, dois da área técnica e dois de outros departamentos (gráfico3). Para Robbins e Judge (2020), a comunicação sofre interferências estruturais quando transita entre diferentes setores, especialmente em organizações que não possuem fluxos informacionais bem padronizados.

Gráfico 3 – Setor em que os entrevistados atuam



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

7.2 Diagnóstico da comunicação interna

Para entender como as falhas de comunicação podem afetar a gestão de pessoas, o primeiro passo é analisar como a comunicação interna realmente funciona no dia a dia da empresa. A literatura mostra que comunicar não é só mandar avisos ou informações, mas criar relações, gerar pertencimento e garantir que todos saibam para onde a organização está indo. Kunsch (2003, 2020) explica que a comunicação organizacional integrada conecta vários tipos de comunicação e que o que acontece dentro da empresa influencia diretamente a forma como ela se apresenta para o público externo.

Dentro desse cenário, o nível de satisfação dos colaboradores com a comunicação interna funciona como um termômetro do clima organizacional. Chiavenato (2014) destaca que a forma como as pessoas enxergam o ambiente de trabalho influencia motivação, comprometimento e desempenho. Quando os colaboradores se sentem informados, ouvidos e respeitados, normalmente há mais confiança na liderança e maior vontade de cooperar. Porém, quando existe desinformação ou sensação de injustiça, aparecem boatos, insegurança e resistência a mudanças.

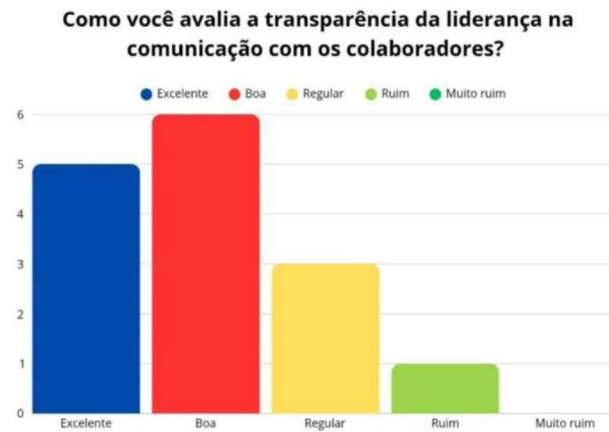
A clareza e a frequência das informações também são pontos importantes. Robbins e Judge (2020) afirmam que uma comunicação eficaz depende de mensagens claras e de um fluxo constante, que ajude a reduzir dúvidas e orientar os colaboradores. Quando as informações são incompletas ou muito técnicas, sem adaptação para o dia a dia das pessoas, começam as interpretações erradas. Além disso, quando notícias oficiais chegam atrasadas, a empresa perde credibilidade e passa a impressão de falta de transparência.

Outro ponto do diagnóstico é entender como os canais de comunicação são usados. Marchiori (2010) lembra que a comunicação interna acontece em vários espaços, como e-mail, reuniões presenciais, murais e aplicativos de mensagens. Cada canal tem seus pontos positivos e negativos. E-mails alcançam mais pessoas, mas podem parecer frios; reuniões ajudam a esclarecer dúvidas, mas exigem organização; grupos de WhatsApp facilitam a troca rápida de mensagens, mas também podem gerar excesso de informações. Por isso, analisar quais canais são mais utilizados e como eles são percebidos ajuda a entender se a empresa só transmite recados ou se realmente cria diálogo.

O feedback entre líderes e colaboradores também faz parte desse diagnóstico. Chiavenato (2014) reforça que o feedback é uma conversa sobre expectativas, resultados e desenvolvimento, e não apenas uma avaliação de desempenho. Quando o feedback acontece

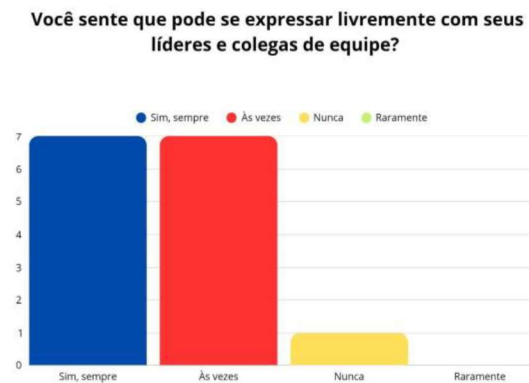
pouco ou só aparece em momentos de erro, isso mostra que a comunicação não é participativa e pode gerar medo nas equipes.

Gráfico 4 – Avaliação de transparência da liderança



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

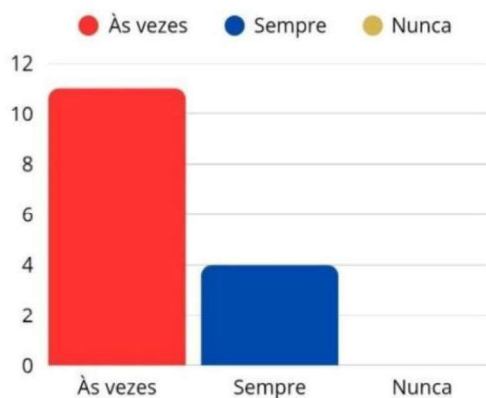
Gráfico 5 – Liberdade de expressão entre funcionários



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Gráfico 6 – Clareza e objetividade de informações transmitidas

Você considera que as informações dentro da empresa são transmitidas de forma clara e objetiva?



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Por fim, é importante observar a presença de ruídos e barreiras, como falta de resposta, mensagens contraditórias ou informações que mudam dependendo de quem fala. Robbins e Judge (2020) explicam que esses ruídos podem ser causados tanto por fatores técnicos, como excesso de mensagens, quanto por fatores humanos, como emoções e percepções. Identificar onde esses ruídos acontecem com mais frequência ajuda a entender como a comunicação interna influencia diretamente a gestão de pessoas.

7.3 Impactos das falhas na gestão de pessoas e no clima organizacional

Se a comunicação interna é o que conecta pessoas, estratégias e processos, suas falhas produzem efeitos diretos na gestão de pessoas e no clima organizacional. Chiavenato (2014) lembra que as organizações são sistemas sociais compostos por pessoas interdependentes; quando a comunicação não funciona, essa interdependência se converte em conflito, retrabalho e frustração.

Um dos impactos mais visíveis está nas dificuldades de relacionamento entre setores. A ausência de informações claras sobre responsabilidades, prazos e prioridades favorece que cada área defenda seus interesses sem visão sistêmica. Robbins e Judge (2020) apontam que estruturas com baixa qualidade de comunicação tendem a reforçar estereótipos entre grupos (“o pessoal da produção não entende o comercial”, “o administrativo só atrapalha”), aumentando a probabilidade de conflitos abertos ou passivos. Na prática, isso se traduz em ruídos constantes, demora em tomadas de decisão e jogos de culpabilização que desgastam as relações.

A queda de produtividade e o aumento de retrabalho são outra consequência recorrente. Quando normas, metas ou mudanças de processo não são bem comunicadas, as equipes passam a trabalhar com base em suposições. Tarefas são executadas duas vezes, informações precisam ser reenviadas, erros simples se repetem. Estudos sobre clima organizacional mostram que, em ambientes em que a comunicação é falha, os colaboradores gastam energia tentando “decifrar” o que se espera deles, em vez de focar na entrega de valor. Isso tem impacto direto sobre indicadores de desempenho, prazos de entrega e qualidade do serviço prestado.

Do ponto de vista emocional, falhas de comunicação alimentam sentimentos de desmotivação e insegurança. Quando a liderança muda decisões sem explicar o porquê, ou quando as pessoas descobrem temas importantes “pelo corredor”, cria-se a sensação de que não são consideradas na tomada de decisão. Luz (2003) enfatiza que um dos objetivos da gestão do clima organizacional é criar um ambiente em que as pessoas se sintam respeitadas, informadas e parte integrante do projeto da empresa; sem isso, o clima tende a se tornar defensivo, com maior rotatividade e adoecimento.

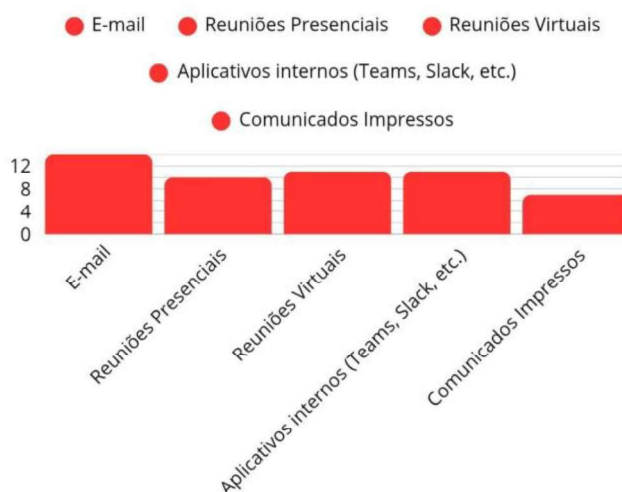
A percepção sobre liderança e transparência é sensível à qualidade da comunicação. Marchiori (2010), ao discutir liderança e comunicação interna, argumenta que o líder é mediador simbólico entre a organização e o colaborador: a forma como ele traduz estratégias, dá devolutivas e abre espaço para escuta constrói (ou destrói) confiança. Quando a liderança comunica de forma autoritária, ou incoerente com o discurso institucional, as pessoas passam a

desconfiar das mensagens oficiais e recorrem a canais informais para buscar sentido ou verdade. Isso corrói o vínculo de confiança e dificulta qualquer iniciativa de mudança.

Pesquisas recentes mostram que empresas que investem em estratégias consistentes de comunicação interna tendem a registrar maior satisfação, engajamento e sensação de justiça organizacional. Assim, ao analisar os resultados da pesquisa aplicada na organização estudada, é importante evidenciar como os relatos de ruídos comunicacionais se conectam a indicadores de clima, como motivação, orgulho de pertencer, relacionamento entre colegas e disposição para permanecer na empresa.

Gráfico 7 – Canais de comunicação utilizados pela empresa

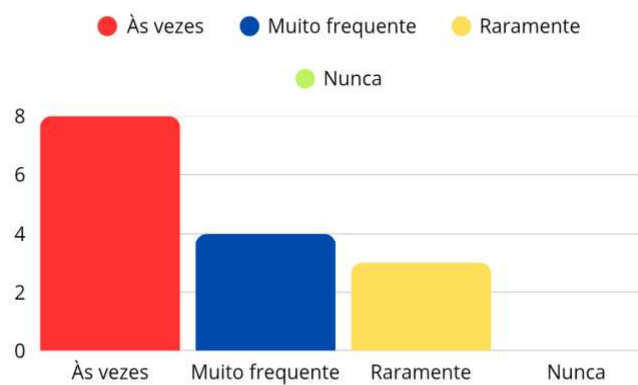
Quais canais de comunicação a empresa utiliza com mais frequência?



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Gráfico 8 – Frequência de ruídos

Com que frequência você sente que há ruídos (falhas, confusões, atrasos) na comunicação entre equipes?



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Gráfico 9 – Efeitos negativos de falhas na comunicação

As falhas na comunicação já afetaram negativamente seu trabalho ou o de sua equipe?



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Gráfico 10 – Maneiras de impacto das falhas na comunicação



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

7.4 Propostas e sugestões dos respondentes

Nas respostas abertas sobre “que melhorias poderiam fortalecer a comunicação interna” mostram que os colaboradores não estão apenas identificando falhas, mas pensando em caminhos concretos para superá-las. Elas revelam um desejo de melhorar a comunicação, deixando mais humana, transparente e coerente com os valores da organização.

Um primeiro bloco de sugestões aparece com força na figura da liderança. Os participantes mencionam a necessidade de treinar os gestores para que comuniquem de forma clara, com empatia e alinhada com os valores da empresa, além de mudanças no modo como alguns líderes tratam suas equipes. Isso indica que, para os participantes, o problema não está apenas na existência ou não de canais, mas na qualidade das interações cotidianas entre chefias e liderados. Marchiori (2010) aponta que a liderança é mediadora simbólica da comunicação interna: é o gestor que traduz a estratégia em linguagem compreensível e estabelece, na prática, se o ambiente será aberto ao diálogo ou marcado pelo medo e pela desconfiança. Quando os próprios colaboradores pedem capacitação em comunicação e feedback para seus gestores, eles estão, na prática, reivindicando uma liderança mais preparada para ouvir, explicar decisões e orientar sem recorrer a atitudes persecutórias.

Também se destaca, nas respostas, a demanda por mais transparência. Expressões como “sendo mais transparente” e críticas diretas à gestão atual sugerem uma percepção de que informações importantes são ou omitidas, distorcidas ou até mesmo compartilhadas tardiamente, o que compromete a confiança na comunicação. A literatura sobre clima organizacional reforça essa leitura: Chiavenato (2014) argumenta que o clima é um retrato do grau de satisfação e de confiança das pessoas em relação às políticas de RH, ao estilo de gestão e, de forma muito evidente, à comunicação interna. Quando os colaboradores sentem que a liderança e o RH não são claros e nem justos, o clima tende a se tornar defensivo, com maior sensação de insegurança e injustiça.

Outro grupo de sugestões diz respeito à diversificação e qualificação dos canais de comunicação. A proposta de criação de um mural com informações relevantes e fixas, além de melhorias em canais digitais (como site, internet ou comunicação do SAC), sinaliza a necessidade de um fluxo mais organizado e acessível de informações. Kunsch (2003, 2020) defende que a comunicação organizacional deve ser entendida a partir de uma perspectiva integrada, na qual diferentes canais presenciais e digitais atuam de maneira conjunta para sustentar a cultura e a estratégia da empresa. Na realidade estudada, os respondentes parecem

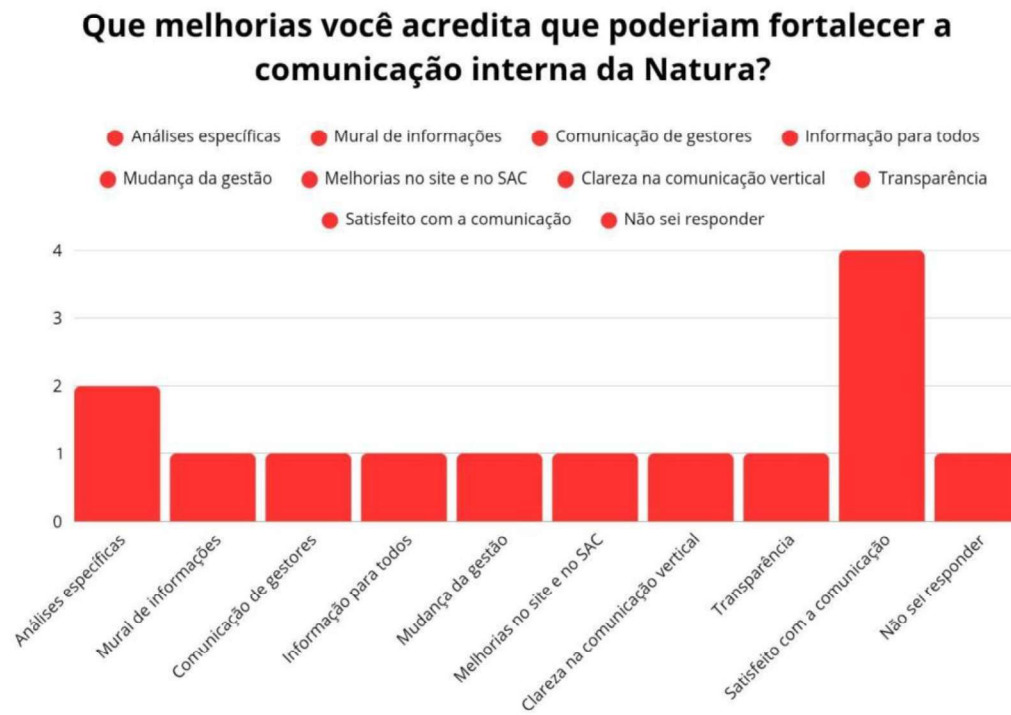
perceber que hoje esses canais funcionam de forma fragmentada ou insuficiente, e por isso propõem instrumentos que ofereçam informações claras, e fáceis de consultar no dia a dia.

Quando os colaboradores mencionam que informações importantes chegam apenas de forma pontual, eles evidenciam a ausência de um planejamento sistemático, o que a literatura chama de política de comunicação interna. Para Kunsch (2003, 2020), políticas e diretrizes bem definidos evitam que a comunicação fique restrita ao improviso e aos interesses de cada gestor, conferindo mais coerência e previsibilidade às mensagens transmitidas.

Por fim, as sugestões deixam transparecer um pedido por escuta ativa e participação real. Ainda que poucos respondentes utilizem este termo, a crítica à postura de perseguição por parte de gestores e à convivência do RH revela o desejo de serem ouvidos com respeito. A literatura recente sobre escuta ativa nas organizações mostra que ouvir de forma empática e atenta, sem precipitação de julgamentos, é uma condição para reduzir ruídos, prevenir conflitos e fortalecer o engajamento. Quando colaboradores sugerem mais espaços de diálogo, sejam eles reuniões de alinhamento, treinamentos com troca efetiva ou canais permanentes de feedback, eles estão solicitando que a comunicação interna deixe de ser apenas emissora de ordens e se torne um espaço de construção conjunta.

Assim, as propostas dos respondentes abraçam o que a teoria já indica: melhorar a comunicação interna não é apenas ampliar o volume de mensagens, mas qualificar relações, preparar lideranças, estruturar canais e criar ambientes em que as pessoas possam falar, ser ouvidas e que exista a possibilidade de influenciar decisões que afetam seu trabalho.

Gráfico 11 – Sugestões de melhorias



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

7.5 Análise Comparativa e Interpretação Geral

A análise comparativa ajuda a entender não só os dados em si, mas também como diferentes grupos dentro da empresa enxergam a comunicação interna e de que forma isso influencia a gestão de pessoas. A literatura sobre clima organizacional indica que é importante cruzar os resultados com variáveis como setor, tempo de empresa, faixa etária e nível hierárquico, porque nem todo mundo percebe a comunicação da mesma maneira. Alguns grupos se sentem mais informados, enquanto outros convivem mais com falhas e ruídos.

Pesquisas na área mostram que gestores geralmente avaliam a comunicação de forma mais positiva, já que costumam ter mais acesso às informações e mais proximidade com as decisões. Já colaboradores operacionais, que dependem de orientações claras para realizar suas atividades, tendem a sentir mais dificuldade quando a comunicação não é contínua ou objetiva. Comparar os dados do questionário com essas características ajuda a entender se a empresa estudada segue esse padrão comum ou se apresenta alguma particularidade.

Outro ponto importante é observar onde a comunicação funciona bem e onde aparecem mais falhas. Kunsch (2003, 2020) destaca que uma comunicação integrada precisa de alinhamento entre discurso e prática em todos os setores. Quando algumas áreas dizem que recebem informações de forma clara, enquanto outras relatam falta de retorno, isso pode indicar desigualdade no acesso à informação ou diferenças na forma como as lideranças conduzem a comunicação. Marchiori (2010) comenta que essas diferenças podem refletir pequenas “culturas internas”, já que o estilo de liderança influencia muito o ambiente de cada equipe.

Depois disso, é importante relacionar as tendências encontradas com o que foi estudado na teoria. Por exemplo, se muitos colaboradores afirmam que as mensagens internas são “pouco claras”, isso se aproxima das ideias de Robbins e Judge (2020) sobre ruídos, filtros e problemas que surgem quando a informação não chega de forma objetiva. Se surgirem relatos de desmotivação e insegurança ligados à comunicação, isso pode ser comparado ao que Chiavenato (2014) e Luz (2003) discutem sobre o impacto da comunicação no clima organizacional e no comportamento das pessoas.

Também é essencial destacar os pontos fortes. Se alguns canais foram bem avaliados, se certos setores percebem abertura para diálogo ou se existe reconhecimento de práticas de feedback, isso mostra que a organização já possui bases positivas. Esses elementos podem servir como referência para melhorias em outras áreas.

No geral, a análise comparativa mostra um caminho possível para evolução: sair de uma comunicação incompleta, muito baseada em recados, e avançar para uma comunicação mais

clara, participativa e alinhada ao dia a dia das pessoas. Uma comunicação mais madura tende a apoiar melhor a gestão de pessoas e contribuir para um clima organizacional mais saudável.

7.6 Síntese dos Resultados

A síntese dos resultados apresenta, o que foi identificado no diagnóstico da comunicação interna, os impactos percebidos na gestão de pessoas e as soluções sugeridas pelos colaboradores. Essa integração permite compreender como as falhas de comunicação influenciam o funcionamento da organização.

De modo geral, os resultados mostram três problemas principais. O primeiro é a falta de clareza e constância nas informações. Muitos colaboradores relataram que recebem mensagens incompletas, confusas ou divulgadas muito tarde, o que gera dúvidas e interpretações diferentes. Esse ponto se relaciona ao que Robbins e Judge (2010) explicam sobre ruídos e barreiras que prejudicam o entendimento dentro das equipes.

O segundo problema envolve a liderança. Parte dos participantes comentou que os líderes nem sempre se comunicam de maneira transparente ou segura, o que causa insegurança e desgaste no relacionamento. Autores como Marchiori (2010, 2014) ressaltam que a forma como os líderes se comunica influencia diretamente o clima e o engajamento das equipes.

O terceiro ponto está ligado aos canais formais de comunicação, que foram considerados frágeis e pouco eficientes. Quando os canais oficiais não funcionam bem, a comunicação informal ganha força e abre espaço para boatos. Kunsch (2003, 2020) destaca que uma comunicação interna consistente depende de canais bem estruturados e alinhados à realidade da empresa.

Esses problemas impactam tanto o clima organizacional quanto o desempenho das pessoas. Os colaboradores relataram desmotivação, sensação de injustiça, conflitos entre setores e desgaste com a liderança. Isso confirma o que estudos sobre clima organizacional, como os de Chiavenato (2014) e Luz (2003), já apontam: quando a comunicação falha, o ambiente fica mais tenso e a produtividade diminui. Na organização estudada, os próprios trabalhadores perceberam que essas falhas geram erros, atrasos e retrabalho.

Sobre as soluções, os participantes sugeriram principalmente melhorias na comunicação dos líderes, fortalecimento dos canais formais e construção de uma cultura mais transparente, com mais espaço para ouvir os colaboradores. Essas propostas estão alinhadas ao que autores da área defendem, mostrando que a comunicação interna precisa fazer parte da estratégia da empresa.

Em resumo, os resultados mostram que comunicação interna e gestão de pessoas caminham juntas. As falhas encontradas envolvem não só os canais, mas também a relação entre líderes e equipes e a forma como o RH se posiciona. As sugestões feitas pelos

colaboradores mostram que existem caminhos possíveis e coerentes com a teoria. Assim, fica evidente que investir em comunicação interna não é algo opcional, mas sim essencial para fortalecer o clima e melhorar o desempenho coletivo.

8 CONCLUSÃO

A presente pesquisa permitiu compreender que a comunicação interna exerce um papel central no funcionamento das organizações e na efetividade da gestão de pessoas. Ao analisar o caso da empresa estudada, foi possível identificar que falhas comunicacionais, como falta de clareza, ausência de transparência, inconsistência nas mensagens e uso inadequado dos canais, geram impactos significativos no clima organizacional, na motivação das equipes e na relação entre colaboradores e lideranças.

Os resultados obtidos demonstram que a comunicação não deve ser tratada como um processo exclusivamente operacional, mas como um elemento estratégico capaz de fortalecer vínculos, alinhar expectativas e sustentar a cultura organizacional. Quando esse processo não funciona adequadamente, surgem ruídos que afetam diretamente o engajamento, aumentam o retrabalho e promovem conflitos entre setores, comprometendo a produtividade e o bem-estar dos colaboradores.

Além disso, verificou-se que a liderança possui papel crucial na qualidade da comunicação interna, uma vez que é responsável por traduzir diretrizes, orientar processos e oferecer feedbacks construtivos. Quando essa mediação é falha, todo o fluxo comunicacional da empresa é afetado. As sugestões apresentadas pelos colaboradores, como maior transparência, capacitação de líderes e fortalecimento dos canais formais, evidenciam o potencial de melhoria existente na organização.

Conclui-se, portanto, que investir em comunicação interna não se trata de uma escolha, mas de uma necessidade estratégica para promover um ambiente de trabalho saudável, colaborativo e alinhado aos objetivos organizacionais. Empresas que reconhecem a comunicação como ferramenta de gestão conseguem reduzir conflitos, melhorar o clima organizacional e potencializar o desempenho de suas equipes. Assim, os resultados deste estudo reforçam a importância de uma comunicação clara, contínua e integrada como base para uma gestão de pessoas eficaz e sustentável.

REFERÊNCIAS

ANDRELO, Roseane; OLIVEIRA, Guilherme Ferreira de. Comunicação e cultura organizacional no home office: perspectivas de líderes na pandemia. *Organicom*, São Paulo, v. 20, n. 43, p. 69–81, set./dez. 2023.

ARAÚJO, Luís César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. 2. ed. compacta, revista e atualizada. São Paulo: Atlas, 2019.

BOECHAT D'ELIA, Beatrice. *Técnico em Recursos Humanos*. São Paulo: Senac São Paulo, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos*. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2. ed. totalmente revista e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas*. *Revista Organicom*, São Paulo, v. 11, n. 20, 2014.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica. Comunicação estratégica e integrada: a visão de 23 renomados autores em 5 países. Brasília: Rede Integrada, 2020.

LUZ, Ricardo. Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCHIORI, Marlene. O desafio da comunicação interna nas organizações. Conexão – Comunicação e Cultura, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, p. 145-158, 2007.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: conceitos, práticas e desafios. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

MARCHIORI, Marlene. Liderança e comunicação interna. São Paulo: Difusão, 2010.

MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão, 2014.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. Comunicação empresarial / comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. Tradução de Rita de Cássia Gomes. 14. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. Comportamento Organizacional. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

SPECTOR, Paul E. Psicologia nas organizações. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.