

## *A importância da comunicação interna*

 Lara Braga

*Larabraga2404@gmail.com*

<https://orcid.org/0009-0004-3348-0562>

*ISCAP, Instituto Politécnico do Porto*

**P.PORTO**  
ISCAP

Revista Académica  
de Tendências em  
Comunicação e  
Ciências  
Empresariais

### **Resumo**

A comunicação é essencial para entender a essência de uma organização, tanto internamente quanto externamente. No contexto empresarial, a comunicação interna desempenha um fator crucial para promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e transparente. Ao entender as necessidades humanas, especialmente a necessidade de pertença, as empresas conseguem promover um ambiente onde os colaboradores se sintam motivados no seu local de trabalho através de práticas eficazes da comunicação interna. Neste artigo, irá ser analisada a importância da Comunicação Interna, o seu papel na promoção de uma cultura de transparência e como é que esta área pode ser um bom investimento para o crescimento organizacional.

**Palavras-chave:** Comunicação interna, Cultura organizacional, Transparência, Envolvimento dos colaboradores, Sentimento de pertença

### **Abstract**

Communication is essential for understanding the essence of an organization, both internally and externally. In the business context, internal communication plays a crucial role in promoting a more inclusive and transparent working environment. By understanding human needs, especially the need to belong, companies can foster an environment where employees feel motivated in their workplace through effective internal communication practices. This article will look at the importance of Internal Communication, its role in promoting a culture of transparency and how this area can be a good investment for organizational growth.

**Keywords:** Internal communication, Organizational culture, Transparency, Employee involvement, Sense of belonging

## Introdução

“A maneira de ser de uma organização pode ser interpretada pelas formas de comunicação que ali são desenvolvidas.” (Scroferneker, 2006).

No mundo empresarial, as organizações são construídas para atingir objetivos, desempenhando um papel de grande valor na sociedade. A comunicação externa é um elemento central nas organizações, porque sem ela não conseguiríamos comunicar com o nosso público-alvo e nem perceber o objetivo destes mesmos. A comunicação interna, promove um sentimento de pertença entre os diferentes níveis hierárquicos da organização. Assim, a comunicação revela-se como um fator determinante para o desenvolvimento das organizações, tanto externamente, ao fortalecer relações com clientes, como internamente, ao facilitar a cooperação entre os colaboradores.

De acordo com (Oliveira, 2022), um aspeto essencial para os profissionais de comunicação é reconhecer que há várias formas de comunicação.

- **Comunicação verbal:** é o tipo de comunicação mais usada. Está presente em frases, palavras e apresenta vários benefícios pelo facto de ser a mais eficiente. Exemplo: apresentações, reuniões, conversas.
- **Comunicação não verbal:** é a mais difícil de ser percebida, mas ao mesmo tempo a que se contempla com a comunicação verbal. Os humanos, nas suas várias tarefas dentro de uma organização tendem a muitas vezes “não responder, respondendo” através de gestos, expressões, postura corporal... Este tipo de comunicação é inconsciente e universal.
- **Comunicação escrita:** a comunicação escrita é a mais usada para transmitir conhecimentos, registar informações e momentos de profissionais que poderão estar separados geograficamente. Exemplo: e-mails, blogs, cartas...
- **Comunicação visual:** ao contrário da comunicação escrita, a comunicação visual depende do uso de elementos visuais para transmitir uma mensagem. É um tipo de comunicação poderosa porque a partir de informação simples e visualmente atrativa, a atenção do público consegue ser captada mais facilmente. Além disso, também é importante para a comunidade, visto que se integra em vários contextos como por exemplo na publicidade, no marketing, no design de produtos...

## Comunicação Interna

*“Another thing you should do is put yourself in other people’s shoes.”* (Agency, 2024).

De um lado da organização está o seu público-alvo, enquanto do outro estão os colaboradores, que são fundamentais para o seu funcionamento. Nesse sentido, a Comunicação Interna desempenha um papel crucial e, como expresso no FES AGENCY, os profissionais das organizações devem constantemente se colocar nos lugares dos outros, de modo a aprimorar a empresa com um todo. (Agency, 2024).

*“Internal communication is important for building a culture of transparency between management and employees, and it can engage employees in the organization’s priorities. Employee engagement in the management literature is defined as the degree to which an individual is attentive and absorbed in the performance of their roles. Engaged employees often feel empowered, involved, emotionally attached and dedicated to the organization, and excited and proud about being a part of it”* (Mishra et al., 2014)

A comunicação Interna é importante para a construção de uma cultura de transparência, levando a um maior envolvimento entre os colaboradores, ou então a chefia e os colaboradores. Há múltiplos fatores que acontecerão se os colaboradores se sentirem que pertencem à organização, tais como:

- Maior produtividade;
- Melhor ambiente de trabalho;
- Mais conexão entre todos os tipos de hierarquia dentro de uma organização;
- Inovação e criatividade;
- Melhor trabalho em equipa.

É importante que com a comunicação interna se crie um defensor da organização. De acordo com o (Thomé, 2022), um defensor de uma marca é aquele que, de forma espontânea, esteja a recomendá-la a outras pessoas.

Existem **3 tipos de defensores da marca**:

1. **Colaboradores defensores:** engloba todos os colaboradores que a Comunicação Interna visa alcançar e influenciar. São aqueles que se identificam profundamente com a organização, “vestem a camisola” e tornam-se embaixadores naturais da marca. A comunicação interna desempenha um papel crucial na criação e no fortalecimento desse vínculo emocional, fornecendo informações, envolvimento e reconhecimento que inspiram os colaboradores a se tornarem defensores entusiásticos da marca.

2. **Cientes defensores:** não são clientes comuns, são aqueles que vão além de uma transação comercial e envolvem-se ativamente no sucesso da organização. Não se limitam só a comprar produtos ou serviços, mas também os recomenda a amigos, familiares e seguidores nas redes sociais.

3. **Entusiastas:** podem não ter um papel específico na organização, mas defendem com paixão, mesmo sem nunca ter experimentado qualquer tipo de produto. O caso das marcas de luxo poderá ser aplicável, visto que nem todos têm acesso a este tipo de marcas, mas podem defender e admirar a organização de acordo com a percepção que têm dela.

Para que a comunicação Interna aconteça, é necessário entender que tem de existir vários tipos de comunicação:

- **Comunicação Descendente-** Ocorre quando a informação é transmitida de pessoas de um nível hierárquico mais alto para pessoas com nível mais baixo. Exemplo: quadros de aviso onde os líderes compartilham comunicados;
- **Comunicação Ascendente-** É oposto do ascendente e é fundamental para se obter informações de como os funcionários da empresa se sentem e o tipo de melhorias que podem ser feitas na empresa;
- **Comunicação Lateral-** Ao contrário dos outros dois tipos de comunicação já referidos, esta ocorre quando pessoas do mesmo nível hierárquico dentro de uma organização trocam informações, o que é bom para haver uma economia de tempo. No entanto, este tipo de comunicação pode interferir com os outros tipos de comunicação, quando alguns colaboradores ultrapassam os seus líderes para realizar qualquer tipo de decisão/atividade na empresa.

O conceito de comunicação deve ser integrador e multidimensional. Nos últimos anos, houve um desenvolvimento grande no reconhecimento dos colaboradores dentro da organização. Esse reconhecimento foi impulsionado pela compreensão cada vez maior de que

funcionários satisfeitos são mais produtivos e conseguem aumentar, significativamente, a reputação e o sucesso da organização. Uma das principais transformações neste sentido, foi o facto de que as empresas começaram a reconhecer que pessoas felizes produzem mais e melhor.

## **Período Correspondente à Escola Clássica de Administração**

De acordo com (Coutinho, 2022), a Teoria Clássica da Administração, criada por Henry Ford, tem por base um fluxo de comunicação vertical, ou seja, de cima para baixo. Nesta teoria, a chefia detém o controlo das informações e transmite as informações, decisões para os funcionários, que só apresentam um papel de receção da informação.

Apesar desta teoria ainda funcionar em algumas empresas, apresenta várias limitações, visto que os funcionários não têm voz ativa nas decisões da empresa. Consequentemente, sentem-se afetados e as informações podem ser perdidas ou distorcidas ao passar por diferentes níveis hierárquicos.

Esta falta de comunicação e de envolvimento dos funcionários leva a vários problemas como conflitos interpessoais, aumento de greves e mobilizações e baixa produtividade.

Este modelo pode revelar-se como inadequado para atender a um ambiente de trabalho complexo.

## **Período correspondente à Escola das Relações Humanas**

Em 1943, Maslow, desenvolveu a pirâmide das necessidades humanas, ou seja, a hierarquia de necessidades até se alcançar a autorrealização humana. Esta teoria foi criada para dar resposta à necessidade de investir no bem-estar e satisfação dos funcionários de uma organização. Com os seus estudos, demonstrou que funcionários mais felizes e envolvidos com a organização tendem a contribuir para uma empresa mais produtiva e com maiores lucros.

Neste contexto, a comunicação interna desempenha um papel crucial, pois começa-se a dar mais valor aos funcionários e consequentemente a procurar métodos para aumentar a sua satisfação.

A relação com outras pessoas é uma necessidade essencial para os seres humanos. Cada pessoa tem as suas próprias necessidades específicas quando se trata de se relacionar com os outros. Por isso, é importante reconhecer e compreender quais são essas necessidades básicas humanas.

De acordo com a abordagem de Maslow (1954), as necessidades humanas são classificadas em cinco categorias principais: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização.” (Cavalcanti et al., 2019).

Na base da pirâmide estão as **necessidades fisiológicas** que estão presentes na vida dos seres humanos desde o seu nascimento. Os seres humanos necessitam de comer, beber, dormir. No trabalho, estas necessidades refletem-se na parte em que os colaboradores precisam de conforto, de horário para fazer uma pausa...

Em segundo lugar, encontram-se as **necessidades de segurança**. No dia a dia as pessoas necessitam de se sentirem num clima sem perigo e em ordem, o que se reflete no seu local de trabalho, visto que os seres humanos pretendem ter um trabalho estável, com condições de segurança, uma boa remuneração para que assim consigam alcançar a autorrealização.

As **necessidades sociais** do ser humano caracterizam-se pela vontade que este tem de manter ligações humanas com harmonia. Maslow refere que este não é um tipo de necessidades fundamentais para a sobrevivência do ser humano.

O **sentimento de pertença** está situado nas necessidades sociais e caracteriza-se pela valorização que a organização tem pelo funcionário, mostrando atitudes que o colaborador pertence ao seu ambiente de trabalho. Fazer com que um funcionário se sinta pertencente à organização, é um passo essencial para que os objetivos da empresa sejam alcançados.

(Seabra, 2023) indica que “desde a época de Maslow, os investigadores têm continuado a explorar como o amor e a necessidade de pertença impactam o bem-estar. Por exemplo, ter ligações sociais está relacionado com uma melhor saúde física e, em contrapartida, sentir-se isolado (ou seja, ter necessidades de pertença não satisfeitas) tem consequências negativas para a saúde e o bem-estar”.

As **necessidades de estima**, encontram-se em quarto lugar na Pirâmide de Maslow e dividem-se em duas componentes: **a estima que o ser humano tem por si próprio** e **a estima que é recebida pelos outros**. A primeira componente caracteriza-se pelas conquistas próprias do ser humano, o seu próprio mérito, ou seja, a valorização que a pessoa tem por si mesmo. A segunda componente, ao contrário da primeira, caracteriza-se pela valorização que os outros têm pelo ser humano, ou seja, o ser humano tem a necessidade de ter uma boa reputação, um alto posicionamento na sociedade...

Este tipo de necessidades é notório quando há falta de consideração/reconhecimento por si mesmo, ou então pelos outros.

No fim da pirâmide, encontram-se as **necessidades de autorrealização**. Para chegar a este nível, é necessário que os quatro tipos de necessidades anteriormente contextualizadas se cumpram e assim o ser humano conseguirá aproveitar todo o seu potencial próprio.

**As consequências desta abordagem incluem:**

- As empresas começam a dar mais atenção às necessidades e expectativas dos colaboradores;
- A qualidade de trabalho torna-se uma prioridade aumentando o reconhecimento de que o bem-estar dos funcionários está diretamente ligado ao sucesso da organização.

Esta perspetiva continua relevante nos dias de hoje mostrando o papel fundamental das pessoas dentro das organizações. Ao contrário da Abordagem Clássica da Administração, que tende a focar-se mais na realização de tarefas, a Escola das Relações Humanas reconhece que são as pessoas que impulsionam o sucesso e a eficácia das organizações.

## **Como conseguir despertar o sentimento de pertença nos colaboradores de uma organização?**

Primeiramente, é necessário que os profissionais de comunicação tenham em conta que as mensagens transmitidas devem respeitar vários princípios:

- **Clareza:** mostrar uma informação simples e clara procurando adequar a informação aos colaboradores que a vão ouvir para que a inclusão consiga ser promovida;
- **Transparência:** incluir os colaboradores em vários procedimentos da empresa, bons ou maus, faz com que confiança deles seja mais conquistada. A mensagem tem de passar um tom de honestidade e autenticidade;

- **Adequação:** É imprescindível perceber que a mensagem tem de ser de acordo com as expectativas do leitor.

Para que haja um desenvolvimento da Comunicação Interna e uma criação de um sentimento de pertença dos colaboradores, há vários meios e ações que podem ser utilizados e esses dependem da estrutura da organização, ou seja, do número de colaboradores que pretendam atingir, da estrutura geográfica, dos meios disponíveis, e das ações a desenvolver.

## **Ações da Comunicação Interna para despertar um sentimento de pertença nos colaboradores**

- **Newsletters internas:** O envio semanal de newsletters sobre as informações que estão a ocorrer na empresa, é essencial para que os colaboradores não se sintam perdidos em relação ao que se passa no seu próprio local de trabalho;
- **Emails:** São comunicações diretas para transmitir informações específicas, como por exemplo: reconhecimento sobre algo, mudanças organizacionais... Com este tipo de ações, o colaborador começa a perceber ainda melhor a cultura de transparência da empresa;
- **Implementação de canais para a obtenção de feedback:** Ao arranjar uma maneira de que os funcionários se sintam ouvidos, a comunicação interna consegue obter um ambiente de trabalho onde a inclusão seja primordial. Exemplo: quadros, questionários online e anónimos, caixa de sugestões, intranet...
- **Programas de reconhecimento:** A implementação de programas de reconhecimento para destacar o sucesso de algum colaborador promove o envolvimento do colaborador com a organização, levando a um ambiente de trabalho mais positivo.

A comunicação interna tem de ser utilizada de uma forma que seja perceptível quais os resultados que pretendem alcançar.

Para tal, existem várias formas de perceber se a comunicação interna está a ter os resultados pretendidos. Exemplos:

- Monitoramento nas redes sociais internas;
- Avaliação de campanhas feitas através de feedback dos colaboradores;
- Estabelecimento de métricas de alcance;
- Análise de indicadores de desempenho como por exemplo a produtividade da organização, a retenção de talentos...

## **Exemplos de sucesso da Comunicação Interna**

Um exemplo que todos queriam ter na sua organização, é a **Starbucks**.

Em 2012, investiu cerca milhões para transformar os colaboradores em “embaixadores da marca”. A Starbucks reconheceu que colaboradores motivados produzem mais para a organização e decidiu oferecer aos seus colaboradores, nos Estados Unidos, uma pós-graduação para que eles se sintam parte da missão da empresa (Point, 2012).

Esta abordagem inovadora vai além do treinamento que muitas empresas também conseguem dar aos seus colaboradores. Com esta ação, a Starbucks reforça a mensagem de que os funcionários são os catalisadores da organização.

O sentimento de fazer parte da missão da empresa e afundarem-se nos valores que ela pretende transmitir faz com que os funcionários se sintam capazes de acreditar no seu trabalho e oferecer o melhor para os clientes.

A **Netflix** é outra empresa em que a comunicação interna é um sucesso. Criação do próprio horário, férias ilimitadas, sair quando quiserem...

A abordagem aos novos funcionários com um musical, ao invés de apresentações sobre a empresa, evidencia a cultura singular que a Netflix apresenta.

A partir destas ações, é notório que consiga promover um ambiente de liberdade. Embora apresente desafios, a Netflix é um exemplo de uma empresa com visão futurista e que está preparada para receber os seus funcionários de uma maneira que eles se sintam valorizados e incluídos na organização.

A **Toyota**, depois da pandemia, mostrou que se posicionou em relação à valorização dos seus funcionários. Em 2019, ouviu os seus colaboradores e identificou melhorias que poderiam ser feitas, como por exemplo a implementação do trabalho remoto. Através de encontros online, redes sociais internas e outras ações de comunicação, a empresa garantiu que os colaboradores se sentissem apoiados durante o período desafiador que estavam a passar.

Esta mudança teve uma adaptação positiva e reflete que a comunicação interna é poderosa para enfrentar desafios e promover o sentimento de pertença dentro de uma organização.

A **HubSpot** partilha informações de forma acessível e transparente para os colaboradores, independentemente do seu nível hierárquico. Ao partilhar informações de forma acessível e transparente, a empresa cria um ambiente inclusivo e comprometido, onde todos os colaboradores se sentem valorizados e alinhados com os objetivos da empresa.

É um exemplo de que a comunicação interna não tem só a capacidade de fortalecer a cultura organizacional, mas também impulsiona o crescimento a longo prazo.

Um exemplo de empresa que utiliza a comunicação **bottom-to-up** é a **Zappos**, uma conhecida empresa de comércio eletrônico de calçados e roupas com sede nos Estados Unidos. A Zappos é reconhecida pela sua cultura organizacional única e por valorizar a voz e o envolvimento dos seus funcionários em todos os níveis hierárquicos.

A Zappos tem um ambiente de trabalho aberto e inclusivo, onde os funcionários são encorajados a compartilhar ideias, sugestões e preocupações com os líderes e gestores. Eles implementaram várias práticas para facilitar essa comunicação bottom-to-up, incluindo:

- Cultura de porta aberta;
- Sistema de sugestões e ideias;
- Programas de feedback regular.

## Discussão

A comunicação interna é uma peça vital no sucesso organizacional. Ao longo do artigo, foram realçadas várias oportunidades e estratégias para otimizar a comunicação interna e maximizar os seus benefícios, tanto no presente como no futuro.

Uma das oportunidades cruciais reside na compreensão da diversidade de formas de comunicação, desde a verbal e não verbal até à escrita e visual. Essa compreensão permite adaptar a mensagem de acordo com as preferências e necessidades dos colaboradores, promovendo uma comunicação mais eficaz e inclusiva. Estratégias como newsletters internas, emails e programas de reconhecimento são ferramentas poderosas para alcançar esse objetivo, criando um ambiente onde os colaboradores se sintam valorizados e empenhados. No entanto, é importante reconhecer os desafios e riscos associados à comunicação interna, a falta de clareza, transparência e feedback pode levar a mal-entendidos e desmotivação dos colaboradores. Da mesma forma, a comunicação lateral pode interferir na hierarquia organizacional, causando conflitos e confusão.

Para sustentar a comunicação interna a longo prazo, é essencial investir em recursos adequados, como tecnologia de comunicação, formação para líderes e colaboradores e uma cultura de feedback aberto e construtivo. Além disso, podem ser necessárias transformações organizacionais para garantir que a comunicação interna esteja alinhada com os valores e objetivos da empresa.

Considero que a comunicação interna é uma peça fundamental para o sucesso de qualquer organização. Ao promover um ambiente de confiança, colaboração e pertença, ela não apenas aumenta a produtividade e a satisfação dos colaboradores, mas também fortalece a cultura organizacional e impulsiona o sucesso a longo prazo. No entanto, é importante reconhecer que a comunicação interna não é uma solução única e deve ser constantemente avaliada, adaptada e aprimorada para atender às necessidades em constante mudança dos colaboradores e da organização como um todo.

## Conclusão

A análise detalhada realizada neste artigo sublinha a importância da comunicação interna como um elemento vital para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. Ao promover a transparência, a confiança e a inclusão entre os colaboradores, a comunicação interna não apenas fortalece os laços dentro da empresa, mas também impulsiona a produtividade e a inovação.

Portanto, é imperativo que as organizações reconheçam a importância fundamental da comunicação interna e implementem estratégias eficazes para fortalecê-la. Ao fazê-lo, não apenas garantem um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, mas também se posicionam de forma mais competitiva e resiliente no mercado.

## Referências e fontes

- Agency, F. E. S. (2024). *INTERNAL COMMS PLAYBOOK*. 1–31.
- Cavalcanti, T., Medeiros, E., Moura, H., Gouveia, V., Mariano, T., & Moizeis, H. (2019). *Maslow's Hierarchy of Needs: Validation of an Instrument* Introdução. *Study 2*, 1–13.
- Coutinho, T. (2022). *Entenda o que é a Teoria Clássica da Administração e sua aplicação nos dias atuais*. <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/teoria-classica-da-administracao>
- Mishra, A., Boynton, L., & Mishra, K. (2014). *DRIVING EMPLOYEE ENGAGEMENT: THE EXPANDED ROLE OF INTERNAL COMMUNICATIONS*. <https://instituteforpr.org/driving-employee-engagement-expanded-role-internal-communications/>
- Oliveira, A. (2022). *Comunicação Interna: aprenda a utilizar essa ferramenta na sua estratégia de Endomarketing*. <https://blog.comunitive.com/comunicacao-interna/>
- Point, C. (2012). *Starbucks investe US\$ 35 milhões para transformar funcionários em "embaixadores da marca."* <https://www.cafepoint.com.br/noticias/giro-de-noticias/starbucks-investe-us-35-milhoes-para-transformar-funcionarios-em-embaxadores-da-marca-81123n.aspx>
- Scroferneker, C. (2006). *Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional*. <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3392/2657>
- Seabra, J. (2023). *De que forma o sentimento de pertença afeta a produtividade dos colaboradores?* <https://www.linkedin.com/pulse/de-que-forma-o-sentimento-pertencia-afeta-dos-joao-pedro-seabra/?originalSubdomain=pt>
- Thomé, F. (2022). *Employee Advocacy – O autêntico guia com tudo o que você precisa saber*. <https://blog.comunitive.com/employee-advocacy/>

