

**Área:** Inovação | **Tema:** Gestão da Inovação, da Tecnologia e da Propriedade Intelectual

**A influência da Comunicação Interna na Administração de uma Empresa.**

**The influence of Internal Communication on the Administration of a Company.**

Naiara Soares Barreto Da Silva

#### **RESUMO**

A comunicação é fator importante nas organizações influenciando na empresa através dos fluxos de informações dos respectivos comunicados e avisos, necessitando mantê-lo constante em seu interior, sendo fundamental um aperfeiçoamento, para que haja a efetividade na empresa, sendo necessidade de métodos eficaz da comunicação, as sendo transparente para que surge os mal-entendidos.

**Palavras-Chave:** Comunicação. Interna. Organização.

#### **ABSTRACT**

As empresas que visam a eficiência e a eficácia, necessitam identificar onde estão ocorrendo os ruídos na comunicação interna de um determinado estabelecimento, será que esses ruídos poderão interferir nos resultados da organização?

**Keywords:** Communication. Internal. Organization

## A influência da Comunicação Interna na Administração de uma Empresa.

Naiara Soares Barreto da Silva\*  
Dr. Jerisnaldo Matos Lopes (PhD)\*\*

**RESUMO:** A comunicação é fundamental nas organizações, ela influencia na eficiência e eficácia, na cultura organizacional. Interferi na tomada de decisões dificulta a compreensão das metas e estratégias, contribui para um ambiente mais coeso e produtivo, com surgimentos de ruídos nos fluxos de informação é fundamental um aperfeiçoamento na comunicação interna, afeta diversos aspectos do funcionamento da empresa. Optou-se por fazer um levantamento bibliográfico para obter uma base científica, tendo como referencial teórico, foi utilizado artigos científicos, teses e dissertações, livros que abordam o tema. A partir do levantamento bibliográfico houve o desenvolvimento com técnicas de pesquisa qualitativa, com natureza de pesquisa aplicada. O estudo buscou alcançar informações e conhecimento, para identificar e analisar os reflexos da comunicação interna em uma empresa. Muitas pesquisas indicam que a maioria das empresas vem buscando a implantação do setor de comunicação interna nas grandes instituições, já as pequenas vêm através de métodos mais eficaz como meios tecnológicos, o e-mail está em alta com 88% de efetividade o Teams e o Whatzapp corporativo estando com 84%, o mural, ainda é muito utilizado, os que estão em baixa: radio corporativa com 44% e podcast com 43%. A comunicação desempenha um papel crucial dentro de uma empresa, afetando diretamente a colaboração e a produtividade e clima organizacional. Investir em estratégias que melhoram a comunicação interna é fundamental para o sucesso e o crescimento sustentável da organização.

**Palavras-chave:** Comunicação. Interna. Organização.

**ABSTRACT:** Communication is fundamental in organizations, it influences efficiency and effectiveness, organizational culture. Interfering in decision-making makes it difficult to understand goals and strategies, contributes to a more cohesive and productive environment, with the appearance of noise in information flows, improving internal communication is essential, affecting several aspects of the company's functioning. It was decided to carry out a bibliographical survey to obtain a scientific basis, using scientific articles, theses and dissertations, books that address the topic as a theoretical reference. From the bibliographic survey, qualitative research techniques were developed, with an applied research nature. The study sought to obtain information and knowledge, to identify and analyze the effects of internal communication in a company. Many surveys indicate that most companies are seeking to implement the internal communication sector in large institutions, while small companies are using more effective methods such as technological means, e-mail is on the rise with 88% effectiveness, Teams and Corporate Whatzapp has 84%, the wall is still widely used, those that are in decline: corporate radio with 44% and podcast with 43%. Communication plays a crucial role within a company, directly affecting collaboration, productivity and organizational climate. Investing in strategies that improve internal communication is fundamental to the success and sustainable growth of the organization.

**Keywords:** Communication. Internal. Organization

---

\* Acadêmica de Administração da UNEB Campus XVI, Irecê-BA-BR, e-mail: nay\_silvaa@hotmail.com CV: <http://lattes.cnpq.br/9204374742674568>

\*\* Professor do curso de Administração da UNEB Campus XVI, Irecê-BA-BR, e-mail: jemlopes@uneb.br CV: <http://lattes.cnpq.br/5299026831471496>

## **INTRODUÇÃO**

A comunicação é fator importante nas organizações influenciando na empresa através dos fluxos de informações dos respectivos comunicados e avisos, necessitando mantê-lo constante em seu interior, sendo fundamental um aperfeiçoamento, para que a haja a efetividade na empresa, sendo necessidade de métodos eficaz da comunicação, as sendo transparente para que surge os mal-entendidos.

Segundo Chiavenato (1999), comunicação vem do latim “communicare” significa pôr em comum, conviver. Este “por em comum” implica que o transmissor e receptor estejam dentro de uma mesma linguagem, caso contrário não se entenderão e não haverá compreensão. É a partir da comunicação que ocorre a transmissão de informação, desejo, fato, ideia, entre outros, essas informações necessitam de um receptor que codifique os dados para haver a troca de informação. A comunicação nas organizações possui algumas barreiras ou ruídos que precisam ser eliminadas para obter eficácia em seu fluxo de informação, conforme Kunsch (1997), “barreiras são os problemas que interferem na comunicação. São ruídos que prejudicam a eficácia comunicativa”, essas barreiras são empecilhos nos meios administrativos podendo interferir nos resultados.

Segundo Maximiano (2000) a administração é o processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: Planejamento, Organização, Execução e Controle. Segundo Rego (1985) Empresa é um sistema que reúne capital, trabalho, normas, políticas, natureza técnica, não apenas objetiva gerar bens econômicos para uma relação de troca entre produtor e consumidor. E esse sistema é a reunião do capital social com o capital humano juntos dão forma a uma organização.

As empresas que visam a eficiência e a eficácia, necessitam identificar onde estão ocorrendo os ruídos na comunicação interna de um determinado estabelecimento, será que esses ruídos poderão interferir nos resultados da organização? Tendo como objetivo geral fazer uma análise da influência que a comunicação possui nas empresas e os objetivos específicos, abordar os conceitos de comunicação, e comunicação interna, analisar onde estão ocorrendo os ruídos da comunicação, identificar as melhores estratégias de comunicação para uma gestão.

## **Metodologia**

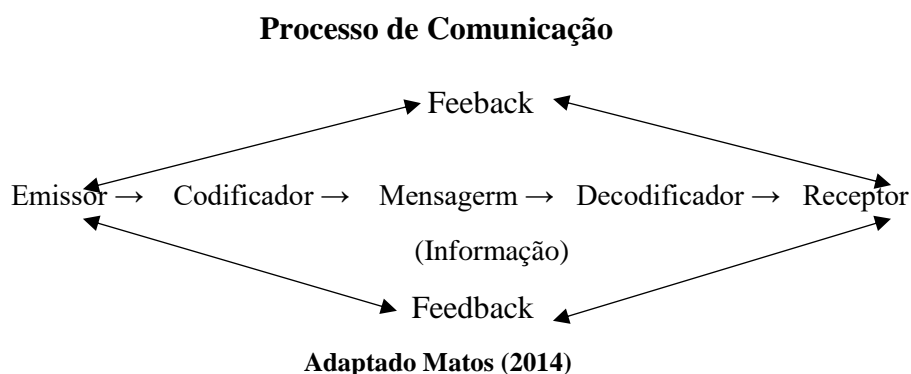
Nessa pesquisa, optou-se por fazer um levantamento bibliográfico para obter uma base científica tendo como referencial teórico artigos científicos, teses e dissertações, livros que abordam o tema. Segundo Severino (2007) “a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, como em documentos impressos como livros, artigos e tese e etc”. A partir do levantamento bibliográfico houve o desenvolvimento com técnicas de pesquisa qualitativa, com natureza de pesquisa aplicada. O estudo buscou alcançar informações e conhecimento, para identificar e analisar os reflexos da comunicação interna em uma empresa.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **COMUNICAÇÃO**

A comunicação é uma troca de informação entre duas ou mais pessoas, ocorrendo a transmissão de informação e conhecimentos possibilitando o diálogo, as informações são transmitidas para o entendimento da mensagem contribuindo para o aprendizado, como afirma Robbins (2002) que a comunicação refere-se a transferência e compreensão da mensagem. De acordo com os pensamentos de Willian Oxner e Sérgio Charlab citado por Matos (2009, p. 3), os conceitos de comunicação podem definir o que é informação. “A informação não pode ser tocada, ouvida e nem dela se desprende qualquer aroma. Não se pode considerá-la da mesma forma que uma maquinaria. Contudo está em toda parte, ao nosso redor, todo o tempo”. A comunicação acontece em todo instante sendo de forma verbal ou não verbal, as informações ocorrem com muita facilidade em todos meios, seja escrita ou falada, necessitando de ouvintes para serem repassadas.

Para que aconteça a comunicação passa por um processo. Robbins (2005) define como: Fonte da comunicação, codificação, Mensagem, canal, decodificação, receptor, ruído, feedback. Como mostra na figura 1 abaixo:



## COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação organizacional se refere à transferência de informações em uma empresa ou organização, isso inclui a comunicação com funcionários, equipes e departamentos, bem como stakeholders externos como clientes e parceiros. Para Ladeira e Oliveira (2002), a comunicação é o intercâmbio de informação e transmissão de significado; é a própria essência de um sistema social ou de uma organização.

Já Kunsch (2003) define a comunicação organizacional como:

“Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. “Comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa” (Kunsch, 2003, p. 149).

Uma comunicação organizacional eficaz é crucial para o funcionamento harmonioso da empresa e para garantir que todos tenham acesso às informações necessárias isso pode ser alcançado por diversos meios.

Para Robbins (2005) a comunicação possui quatro funções dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação. Controle: Auxilia no controle das atividades e processos dentro da organização permitindo que os líderes monitorem o progresso, identifiquem desvios e tomem medidas corretivas quando necessário. Motivação: A comunicação eficaz pode inspirar os funcionários ao fornecer direção, clareza nas informações, metas alcançáveis e reconhecimento pelo bom trabalho. Ela pode criar um ambiente positivo e engajador. Expressão emocional: permite que os membros da organização expressem seus pensamentos, sentimentos e preocupações. Isso pode melhorar o ambiente de trabalho. Informação: Envolve transmitir dados, fatos, conhecimentos e informações, isso permite que todos entendam as metas, estratégias, políticas e procedimentos da organização, facilitando a tomada de decisão, e a realização das tarefas de maneira eficaz. A função de informação é essencial para manter a transparência, a coordenação e a cooperação dentro da organização.

## **COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES**

Comunicação interna é a transferência de informações, mensagens e idéias entre os membros de equipes, departamentos e níveis hierárquicos dentro da organização. Para Kunsch (2003, p.154), afirma: "Comunicação interna seria um setor planejado, com objetivos bem definidos para viabilizar toda a interação possível entre organização e empregados", ocasionando a aproximação do funcionário com a organização e o conhecimento de todos de seus objetivos, assim a empresa transmitindo para seus colaboradores a sua missão, visão e valores, os mesmos vão desempenhar suas funções de acordo com a missão da empresa almejando alcançar seus objetivos.

Já Curvello (2012), define a comunicação interna como um conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, mobilizar, educar e manter a coesão interna em torno de valores. E Fortes (2003, p.254) afirma que "Informar o empregado sobre o que acontece na organização é um dos primeiros passos para fazer dele um "defensor", familiarizando-o com os problemas básicos da empresa que o afetam, direta ou indiretamente".

Matos (2009, p 99) diz que:

"O público interno é o grupo que está mais próximo à empresa. O seu comportamento no ambiente de trabalho desempenha papel decisivo em sua vida. Por isso, qualquer mensagem que diga respeito ao seu trabalho terá influência sobre seu comportamento. Nesse caso a publicação passa a ser instrumento de estímulo funcional, que serve de porta-voz dos planos e metas da empresa". (MATOS, 2009, p. 99)

Marques (2004) afirma: "Que a comunicação interna é uma via de mão dupla, portanto, tão importante como comunicar é saber escutar. Os 5 "C's" de uma comunicação interna eficaz são: clara, consciente, contínua e frequente, curta e rápida e completa". As mensagens devem ser claras e fáceis de entender, evitando ambiguidades e jargões excessivos. a comunicação deve ser consistente ao longo do tempo e em diferentes canais para evitar confusão e transmitir uma imagem unificada da organização. O conteúdo das mensagens deve ser relevante e adequado ao público-alvo, atendendo às necessidades e interesses dos colaboradores. A escolha do canal de comunicação deve ser apropriada para a mensagem e o público, diferentes situações podem exigir diferentes meios, como e-mails, reuniões, intranets ou redes sociais internas. A

comunicação interna deve ser contínua e consistente, mantendo os colaboradores informados e engajados ao longo do tempo.

Segundo Rego (1986), o mundo interno e o externo da empresa não podem ficar alheios aos seus objetivos, às suas intenções enquanto agente revolucionária da sociedade. Os objetivos da empresa precisam ser apresentados com muita clareza aos seus colaboradores para serem seguidos no meio interno e repassado para seu público externo, através da imagem construída dos seus serviços.

## FLUXOS DA COMUNICAÇÃO

Fluxos de comunicação são os deferentes padrões pelos quais as informações são transmitidas entre indivíduos ou grupos. No quadro abaixo mostra alguns autores como eles definem os fluxos de comunicação.

Autores	Fluxos da comunicação
<b>Chiavenato 2007</b>	<p><b>Comunicações descendentes</b> aquelas que fluem de cima para baixo.</p> <p><b>Fluxo ascendentes</b> na maioria das empresas envolve memorandos escritos, reuniões grupais entre empregados, conversas informais com superiores, além de técnicas como relatórios de desempenhos, planos de sugestão e pesquisa de opinião.</p> <p><b>Fluxos laterais ou horizontal</b> de comunicação é forma de fluxo de informação organizacional, mas cruciais todo contato de trabalho direto entre duas ou mais pessoas envolve comunicações laterais ou horizontais.</p>
<b>Matos 2014</b>	<p><b>Descendentes</b> são as mensagens ou informações que saem do topo decisório descem até as bases.</p> <p><b>Ascendentes</b> é a comunicação que se processa das bases em direção aos níveis mais elevados da hierarquia. É mais eficaz quando acontece de maneira informal e espontânea, corresponde ao feedback, o retorno funcional sobre o modelo da gestão.</p> <p><b>Horizontal</b> é a comunicação reduzida entre colegas de trabalho de um mesmo nível hierárquico.</p> <p><b>Transversal</b> nas organizações mais modernas (descentralizada e flexíveis) nas quais a gestão é mais participativa e integrada.</p> <p><b>Circular</b> é mais presente nas empresas de pequeno porte e extremamente informais.</p>

## REDES DE COMUNICAÇÃO FORMAL E INFORMAL

Uma rede de comunicação formal é um sistema de transmissão de informação, planejado oficialmente estruturado dentro da organização. Essa rede segue os canais de comunicação estabelecidos pela hierarquia e pelas políticas da organização é usada para transmitir informações oficiais como diretrizes, políticas, decisões gerenciais e procedimentos. Assim como traz Chiavenato (2007) traz o conceito de comunicação formal que é a mensagem enviada, transmitida e recebida por meio de um padrão de autoridade determinada na hierarquia da empresa por meio da cadeia de comando. Como jornais, revistas, murais, e-mail, nesse tipo de rede, a informação flui de maneira linear, seguindo os níveis hierárquicos da organização. As vantagens da comunicação formal incluem clareza nas informações transmitidas, conformidades com políticas e regulamentos, e capacidade de rastrear as decisões. No entanto pode ser um processo mais lento e não permite troca de ideias inovadoras ou feedback imediato. A comunicação informal nas organizações é a interação não oficial entre os membros, geralmente ocorre fora das estruturas formais, como reuniões ou e-mails. Ocorre das relações entre grupos de liderança e das deficiências na estrutura, onde acontece a rádio peão, os ruídos e informações falsas possivelmente ocorrendo mal-entendidos necessitando ser corrigida urgentemente pois pode ocasionar uma bola de neve. Chiavenato (2007) a comunicação informal ocorre fora dos canais formais de comunicação como oral e escrito. Embora ela seja benéfica para construir relacionamentos e trocar informações rápidas, é importante um equilíbrio saudável entre comunicação formal e informal para que as informações sejam compartilhadas de forma adequada e não haja disseminação de rumores ou mal-entendidos.

## CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Os canais de comunicação são utilizados para manter os funcionários informados e engajados, a escolha dos canais depende das necessidades da empresa. O quadro abaixo mostra alguns teóricos.

Teóricos	Canais de comunicação Interna
<b>Curvello 2012</b>	Por meio de memorando, carta-circulares, instruções, a comunicação social utiliza boletins, jornais internos, vídeo-jornais, revistas, intranet. E comunicação interpessoal face-a-face, funcionários/ funcionários, chefias/ subordinados.
<b>Torquato 1986</b>	Via rede formal de comunicação constituída por um leque variado de canais, entre eles, formulários, as cartas, os memorandos, os relatórios de desempenho, os folders, folhetos, jornais, e revistas, cartazes, impressos, de modo geral, também pela farta pauta de reuniões formais entre chefes e subordinados, ou entre elementos do mesmo nível funcional.

<b>Matos</b>	Canais formais: Reuniões, ofícios, comunicados, relatórios funcionais.
<b>2009</b>	Canais informal: Bate-papo no corredor, encontro para tomar café e a cervejinha depois do expediente.

## BARREIRAS DA COMUNICAÇÃO

As barreiras na comunicação são obstáculos, interferências ou problemas que podem dificultar a troca eficaz de informações entre as partes envolvidas em conversas, apresentação ou interação. As barreiras podem ser linguísticas, cultural, psicológico física ou organizacional, podem prejudicar a clareza, a compreensão e a interpretação correta das mensagens transmitidas.

Conforme wanodawafa (2008 p. 369) afirma que:

“A comunicação envolve a transmissão de mensagens verbais e não verbais. É composto por um emissor, um receptor e um canal de comunicação. No processo de transmissão de mensagens, a clareza da mensagem pode ser interferida ou distorcida pelo que é frequentemente chamado de barreiras”.

Segundo Robbins (2005) mostra algumas barreiras conforme o quadro abaixo:

<b>Filmagem</b>	Refere a manipulação da informação pelo emissor que ela seja mais favorável ao receptor.
<b>Percepção seletiva</b>	O receptor no processo de comunicação vê e escuta seletivamente, com base em suas próprias necessidades, motivações, experiências, histórico e outras características pessoais. Os receptores também projetam seus interesses e expectativas quando decodificam as mensagens.
<b>Sobrecarga de informação</b>	As pessoas têm uma capacidade finita de processar informações. Quando as informações com que temos de trabalhar excedem nossa capacidade de processamento, o resultado é a sobrecarga de informação.
<b>Emoções</b>	A maneira como o receptor se sente no momento em que recebe a mensagem vai influenciar sua maneira de interpretá-la. Uma mesma mensagem pode ser interpretada por você de uma forma caso você se sinta aborrecido ou distraído, e de outra forma caso esteja feliz.
<b>Linguagem</b>	Os funcionários geralmente provêm de origens diferentes e, portanto, possuem padrões diversos de linguagem. A existência de níveis verticais também pode trazer problemas de linguagem. Por exemplo, foram encontradas diferenças de sentido para palavras como incentivos e cotas em diferentes níveis hierárquicos.
<b>Medo de comunicação</b>	As pessoas que sofrem desse problema sentem tensão ou ansiedade, sem motivo aparente, em relação à comunicação oral ou escrita. Por exemplo, o medo da comunicação oral pode tornar extremamente difícil uma conversa com outra pessoa ou provocar uma grande ansiedade apenas por falar ao telefone.

Adaptado Robbins (2005).



### 3. ANÁLISE E RESULTADOS

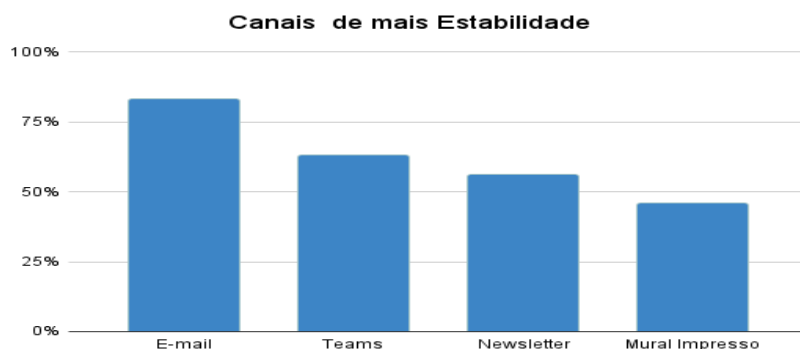
A (ABERJE) Associação Brasileira de Comunicação Empresarial é um instituto de pesquisa em parceria com a Ideafix estudos internacionais no ano de 2003 realizou uma pesquisa sobre comunicação interna e ouviu 100 empresas em todo o País. objetivo do projeto foi identificar o uso e os meios de comunicação corporativas com público interno, essa pesquisa nos mostra que o jornal impresso é o mais utilizado com 31% seguido de revista com 18% em terceiro ficou a intranet, mesmo não sendo o principal meio utilizado a intranet é disponível aos funcionários por 77% das empresas.

Segundo a Ação integrada agencia de comunicação em parceria com ABERJE Associação Brasileira de Comunicação Empresarial realizaram uma pesquisa de tendências em comunicação interna, com a contribuição a comunicação interna no Brasil em 2020, realizaram a 4ª edição da nossa Pesquisa de Tendências. Em outubro e novembro de 2019, mais de 550 profissionais de empresas de diversos portes e segmentos participaram do estudo, que apresenta um raio X do nosso mercado. Canais com maior estabilidade: E-mail (69,9%), Mural Impresso (43,4%), Gestor Imediato (35,8%), Newsletter (35,5%) e Intranet (32,6%). Considerado o meio mais eficaz é Gestor imediato (64,2%) para se comunicar com os colaboradores. Em seguida, vem o E-mail (61,2%) e as Campanhas (48,2%). Merecem destaque ainda os Eventos (39,4%) e os Colegas multiplicadores (32,1%).

Segundo a Ação integrada agencia de comunicação em parceria com Social Base realizaram uma pesquisa de tendências, como será contribuição a comunicação interna no Brasil em 2021, realizaram a 5ª edição da nossa Pesquisa de Tendências, mais de 175 empresas de diversos portes e segmentos participaram do estudo. Canais com maior estabilidade: E-mail (78,9%), Alta Liderança (48,6%), Intranet (44%), Newsletter/revista digital e Lives institucionais (42,3%). O mural impresso, que era o segundo canal mais estável no ano passado caiu para sétima posição este ano. O canal que foi considerado mais efetivo foi Gestor imediato (72,0%) Em seguida vem o E-mail (55,4%) e o WhatsApp (45,7%). Merecem destaque ainda as Campanhas (34,9%) e a Alta liderança (32,6%).

Segundo Ação Integrada Agência de Comunicação em parceria com ABERJE Associação Brasileira de Comunicação Empresarial realizaram uma pesquisa de tendências em comunicação interna, com a contribuição de 285 empresas brasileiras de diversos portes e segmentos os seguintes números foram apresentados no dia 24 de março de 2022. Os canais com mais estabilidade são, o e-mail (83%), a intranet e o company communicator (teams) (63%), a newsletter (56%) e o mural impresso (46%). assim como mostra o gráfico 1 abaixo.

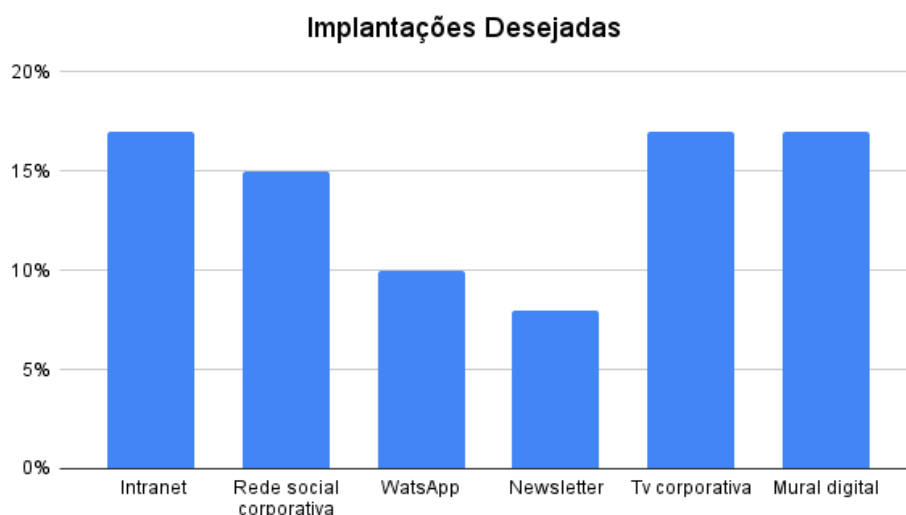
Gráfico 01



Adaptado ABERJE 2022.

Quanto às maiores implantações desejadas estão: a intranet e a tv corporativa/mural digital (17%), a rede social corporativa (15%), o WhatsApp (10%) e a newsletter (8%).

Gráfico 02



Adaptado ABERJE 2022.

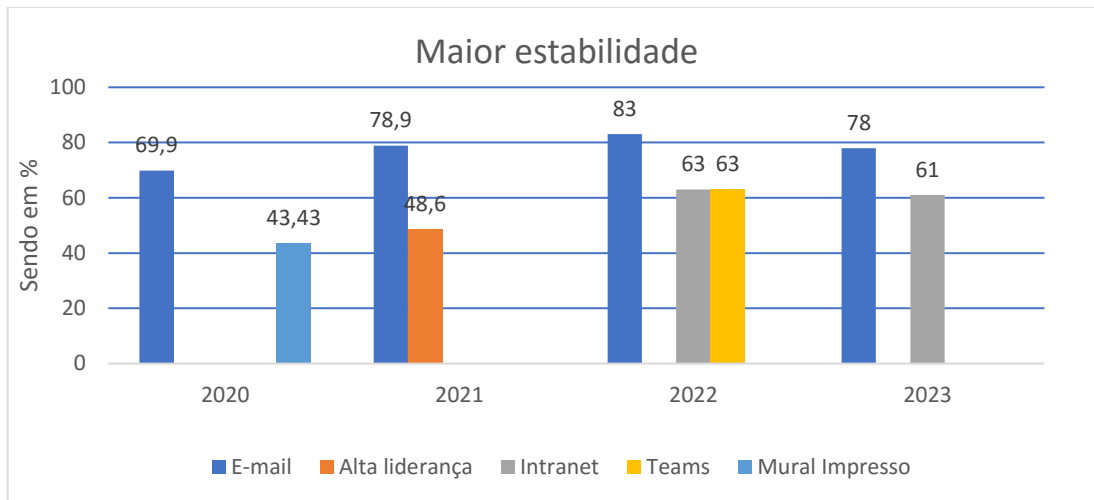
Quanto à efetividade dos canais internos, o estudo mostra que as mensagens por e-mail continuam em alta (88%) e teams e WhatsApp corporativo (84%) também foram muito bem cotados em termos de efetividade, seguidos de newsletter (77%), tv corporativa/mural digital (74%) e rede social corporativa (67%), entre outros meios. “O que nos chamou a atenção na ponta de baixo desse ranking foi a questão da rádio corporativa (44%) e do podcast (43%), que ficaram com efetividades muito baixas.

A pesquisa mostra que 85% das empresas têm as áreas de Comunicação Interna (CI) como centralizadoras da organização e divulgação das pautas da empresa, 38% estão conseguindo focar nas divulgações que impactam toda a empresa e 68% possuem um calendário para organizar os temas a serem divulgados no ano.

Segundo ABERJE (2023) 163 empresas de diversos portes e segmentos participaram do estudo, que por mais um ano apresenta um raio X do mercado. Segundo os participantes, respectivamente com 76% e 75%, Canais formais Internos (Comunicados, Intranet, Posts de CI na Rede Social Corporativa, Mural, TV, Aplicativo, WhatsApp Corporativo etc.) e Gestores Imediatos (por reuniões, face a face e canais) são consideradas as formas mais efetivas de comunicação interna, seguidas pela Alta Liderança (65%), Na análise por porte de empresa, aquelas com mais de 5.000 colaboradores têm o gestor apontado como forma mais efetiva de comunicação interna (77%), o que também acontece nas empresas com até 1.000 colaboradores (79% - mesmo percentual que Canais Internos).

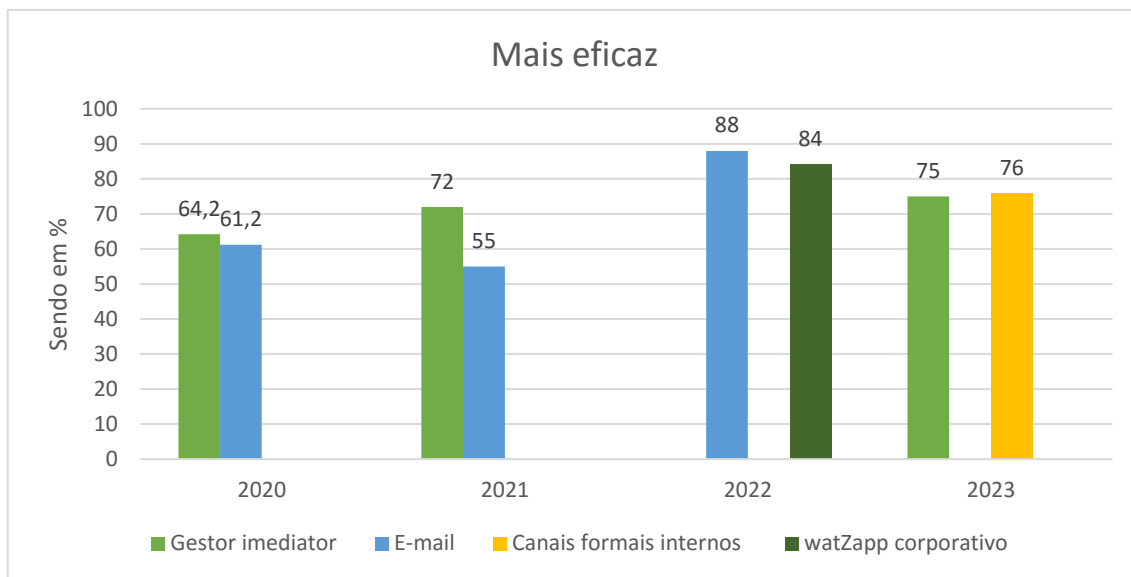
## CONCLUSÃO

A comunicação é responsável pela condução de serviços no interior e das organizações a evolução do ano 2003 que seu principal meio era o jornal impresso e a revista, os gestores estão investindo em comunicação interna para um aperfeiçoamento e uma consistência nas informações, as estratégias para manter o fluxo coeso das informações em seu interior, para haver a efetividade sendo necessário um esforço de quem está à frente da equipe. No gráfico mostra os dois canais com maior estabilidade dos Quatro anos de 2020 a 2023.



Adaptado por autor

No primeiro ano o e-mail já se posiciona em primeiro lugar nas pesquisas neste ano e se mantém nos outros seguintes, com uma porcentagem muito superior, no ano de 2020 o mural impresso ainda aparece em segundo lugar, na próxima pesquisa além do e-mail, alta liderança aparece capaz de disponibilizar uma maior estabilidade com seus colaboradores, em 2022 reflexo da pandemia juntamente com o e-mail em primeiro lugar, seguido da intranet e teams empatados com mesmo índice, mostra que a internet está alcançando diversos meios administrativos, a intranet aparece em segundo lugar no ano seguinte confirmando a estabilidade dos meios eletrônicos no âmbito da comunicação interna, na estabilidade das informações e necessidades de mantê-la constante.



Adaptado por autor

Ao longo dos anos a comunicação interna vem sendo aprimorada conforme a sua eficácia, vem modificando em 2020 e 2021 os gestores imediatos aparecem em primeiro lugar consecutivo como o canal, mais eficaz.

## REFERÊNCIAS

- ABERJE, editorial. **Comunicação interna: a força das empresas, volume 1/** Paulo Nassar, org.. —São Paulo: ABERJE, 2003.
- AÇÃO INTEGRADA, ABERJE. **Pesquisa Tendência em Comunicação interna 2023.**  
Disponível em:  
<[https://acaointegrada.com.br/wpcontent/uploads/2023/02/TendenciasComInterna2023\\_AcaoIntegradaAberje.pdf](https://acaointegrada.com.br/wpcontent/uploads/2023/02/TendenciasComInterna2023_AcaoIntegradaAberje.pdf)>. Acesso em 29/08/2023.
- AÇÃO INTEGRADA, ABERJE. **Pesquisa Tendências em Comunicação Interna.**  
Disponível em:<[https://acaointegrada.com.br/wpcontent/uploads/2020/04/AcaoIntegrada\\_Ebook\\_PesquisaTendenciasEmComunicacao\\_2020.pdf](https://acaointegrada.com.br/wpcontent/uploads/2020/04/AcaoIntegrada_Ebook_PesquisaTendenciasEmComunicacao_2020.pdf)>. Acesso em 02/09/2023.
- AÇÃO INTEGRADA, ABERJE. **Pesquisa Tendências em Comunicação Interna.**  
Disponível em:<[https://acaointegrada.com.br/wpcontent/uploads/2021/03/AcaoIntegrada\\_Ebook\\_PesquisaTendenciasEmComunicacao\\_2021.pdf](https://acaointegrada.com.br/wpcontent/uploads/2021/03/AcaoIntegrada_Ebook_PesquisaTendenciasEmComunicacao_2021.pdf)>. Acesso em 29/08/2023.
- AÇÃO INTEGRADA, Social Base. **Pesquisa Tendências em Comunicação Interna.**  
Disponível em:<<https://acaointegrada.com.br/2022/03/24/os-resultados-da-pesquisa-de-tendencias-em-comunicacao-interna-de-2022-ja-estao-disponiveis/>>. Acesso em 29/03/2023.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, processo e prática/**Idalberto Chiavenato. -4. ed.-Rio de janeiro: Elsevier, 2007-3º reimpressão.
- CURVELLO, João José Azevedo. **comunicação interna e cultura organizacional.** 2ª ed. rev. e atual. Brasília: Casa das mudas;2012.
- CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional/** João José Azevedo Curvello. - 2 ed. rev. e atual.- Brasília: Casa das musas, 2012.
- FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: Processo, função, tecnologia e estratégias.**3 edições revista. São Paulo: Summus; 2003.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na Comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003. Disponível em:<<http://www.portaldoconhecimento.gov.br/bitstream/10961/231/1/Junho%202011%20ELIS%203%20NGELA%20CRISTINA%20MENDES%20TAVARES%20.pdf>>. Acesso em 23/03/2023.
- MARQUES, Ronaldo. **Comunicação Interna.** 27 jan. 2004.
- MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo/** Gustavo Gomes de Matos. -3 ed. Ver. e ampl. - Barueri, Sp: Manole, 2014.
- MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação empresarial sem complicação.** 2ª ed. São Paulo: Manole; 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cezar Amauri. **Introdução à administração**/ Antonio Cezar Amauri Maximiano. -5.ed.rev. ampl. — São Paulo: Atlas, 2000.

MUNODAWAFA, Davison. **Comunicação: conceitos, prática e desafios**. *Health Education Research*, Volume 23, Edição 3, junho de 2008, Páginas 369.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato de. **Comunicação institucional/ comunicação empresarial**: Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnica/Francisco Gaudêncio Torquato do Rego. - 6 ed.- São Paulo, SP: Summus Editorial.

Robbins, Stephen R, 1943- **Comportamento organizacional** / Stephen P. Robbins; tradução técnica Reynaldo Marcondes. - 11. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SEVERINO, Antônio Joaquim,1941- **Metodologia do trabalho**/Antônio Joaquim Severino. - 23 ed. rev. e atual- São Paulo: Cortez 2007.