

**FACULDADE DE TECNOLOGIA ASSESSORITEC
DEPARTAMENTO DE CURSOS SUPERIORES
TECNOLOGIA EM GESTÃO DA QUALIDADE**

ADRIANA APARECIDA MARQUES

**DO TREINAMENTO AO PERTENCIMENTO: A IMPORTÂNCIA DO PAPEL DA
COMUNICAÇÃO E DO FEEDBACK EM UMA ORGANIZAÇÃO**

JOINVILLE

2025

ADRIANA APARECIDA MARQUES

**DO TREINAMENTO AO PERTENCIMENTO: A IMPORTÂNCIA DO PAPEL DA
COMUNICAÇÃO E DO FEEDBACK EM UMA ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Cursos Superiores da Faculdade de Tecnologia Assessoritec como requisito para a obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão da Qualidade.

Orientador: Prof. Maura Maria Roth.

JOINVILLE

2025

ADRIANA APARECIDA MARQUES

**DO TREINAMENTO AO PERTENCIMENTO: A IMPORTÂNCIA DO PAPEL DA
COMUNICAÇÃO E DO FEEDBACK EM UMA ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Cursos Superiores da Faculdade de Tecnologia Assessoritec como requisito para a obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão da Qualidade.

Joinville, XX de XXXX de 20XX.

Prof. Me. Maura Maria Roth (Orientador)
Faculdade de Tecnologia Assessoritec (FTA)

Prof. Esp./Me./Dr. XXXXXXXX
Faculdade de Tecnologia Assessoritec (FTA)

Prof. Esp./Me./Dr. XXXXXXXX
Faculdade de Tecnologia Assessoritec (FTA)

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não é apenas resultado de estudo e dedicação, mas também superação, fé, foco e disciplina.

Agradeço, a Deus, pela minha vida e por me permitir superar todos os desafios durante minha caminhada e na realização deste trabalho.

Ao meu esposo, que sempre esteve ao meu lado, incentivando e celebrando cada pequena conquista.

Aos meus pais, que me incentivaram em cada etapa. Vocês são meu alicerce e motivação.

Aos professores, especialmente a prof^a. Maura Roth e a prof^a. Katiana ... , orientadoras desse trabalho, pelo ensinamento e pelas correções que me proporcionaram um melhor desempenho no meu processo de formação ao longo do curso.

À instituição de ensino Faculdade Tecnológica Assessoritec, essencial no meu processo de formação profissional.

E, por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para que este momento fosse possível. Este TCC carrega um pouquinho de cada um de vocês.

“A linguagem é uma fonte de mal-entendidos.”
Antoine de Saint-Exupéry, Pequeno Príncipe (2009)”

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso aborda a importância da comunicação e feedback nas organizações, enfatizando sua relação com o pertencimento e a integração dos colaboradores. O objetivo principal é analisar como a comunicação interna influencia a qualidade do trabalho e o desempenho organizacional. O estudo destaca que falhas na comunicação podem gerar problemas significativos, incluindo retrabalho e insatisfação entre os empregados.

Para isso, são apresentados modelos clássicos de comunicação, além de estratégias para aprimorar a interação entre os colaboradores, como a promoção de feedback construtivo e treinamentos.

A revisão da literatura revela que a comunicação não apenas transmite informações, mas também contribui para a construção de relações sólidas, alinhando os colaboradores a objetivos organizacionais comuns. Entre os resultados obtidos, destaca-se que uma comunicação interna clara e acessível é fundamental para a colaboração e redução de conflitos.

Além disso, o estudo sugere que a implementação de ferramentas de comunicação, como e-mails corporativos e plataformas colaborativas, é vital para apoiar o engajamento e a integração entre diferentes setores. Por fim, o trabalho conclui que a comunicação, aliada a programas de treinamento e avaliação, é essencial para o desenvolvimento profissional dos colaboradores e para o sucesso organizacional.

Palavras-chave: Comunicação Interna, Feedback, Pertencimento, Treinamento.

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1 – Modelo mecanicista do processo de comunicação

Tabela 1 – Detalhamento dos Assuntos Relacionados aos Termos de Busca

SUMÁRIO

1. OBJETIVOS.....	8
1.1. OBJETIVO GERAL.....	8
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
2. INTRODUÇÃO.....	9
3. REVISÃO DE LITERATURA.....	10
3.1. Evolução e o Processo da Comunicação	10
3.2. Conceitos de Comunicação	11
3.3. A Importância da Comunicação	12
3.4. Estratégia e Objetivos da Comunicação Interna	13
3.5. A Importância da Comunicação no Desenvolvimento das Pessoas	15
3.6. Ferramentas da Comunicação Interna.....	18
4. MATERIAIS E MÉTODOS	20
4.1. Instrumentos e Recursos Utilizados	20
4.2. Critérios de Análise.....	21
5. RESULTADOS	22
5.1. Integração e Comunicação	22
5.2. Treinamento e Desenvolvimento	22
5.3. Feedback e Desempenho Organizacional	23
5.4. Síntese dos Resultados	23
6. CONCLUSÕES.....	24
7. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	25
REFERÊNCIAS.....	26

1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GERAL

- Analisar a influência da comunicação interna na qualidade do trabalho e no desempenho organizacional, considerando os problemas e consequências decorrentes de falhas nesse processo.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Explorar a relação entre falhas de comunicação interna e falhas na produção, com base em estudos acadêmicos.
- Analisar como a ausência de feedback interno contribui para falhas recorrentes na produção.
- Desenvolver estratégias para melhorar a comunicação interna e reduzir falhas.

2. INTRODUÇÃO

No contexto atual das organizações, a comunicação interna e o feedback eficiente se destacam como elementos fundamentais para o sucesso e o crescimento das empresas. Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo principal analisar a influência da comunicação interna na qualidade do trabalho e no desempenho organizacional, considerando as consequências das falhas nesse processo.

A importância deste estudo reside na sua capacidade de direcionar gestores e colaboradores na construção de um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo, onde a troca de informações ocorre de maneira clara e objetiva.

A literatura recente tem enfatizado a relevância da comunicação como um pilar para o desenvolvimento organizacional. Segundo Schuler (2004), a comunicação está presente em todas as formas de organização na natureza, revelando sua importância universal.

Este trabalho busca explorar essa ideia, demonstrando que uma comunicação interna estruturada não apenas melhora as relações interpessoais, mas também proporciona um alinhamento estratégico entre os objetivos da empresa e as expectativas dos colaboradores.

A pesquisa realizada para este estudo caracteriza-se como qualitativa e descritiva, conforme abordado no item 4 (Materiais e Métodos). Essa abordagem possibilita uma análise aprofundada dos processos comunicacionais e das dinâmicas de feedback, permitindo uma compreensão mais rica do impacto da comunicação interna na integração organizacional e no desenvolvimento de competências dos funcionários.

Desta forma, este trabalho não apenas visa contribuir para o conhecimento acadêmico sobre o tema, mas também pretende oferecer insights práticos que podem ser utilizados em diversas organizações para a melhoria contínua de suas práticas comunicativas.

3. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão da literatura tem como objetivo apresentar os principais conceitos e estudos que fundamentam este trabalho. Para isso, são analisadas pesquisas anteriores que discutem a importância do tema, destacando de uma forma ou de outra, como o ser humano se comunica. Para haver uma comunicação efetiva, tanto no aspecto individual, como no organizacional é preciso conhecimento e prática.

Nesta seção, são apresentados a evolução dos conceitos, o processo comunicativo da natureza humana e, de acordo com o foco desse trabalho, a comunicação interna como estratégia e como contribuição para a melhoria das relações de trabalho nas organizações.

3.1. Evolução e o Processo da Comunicação

A comunicação sempre existiu, segundo Thayer (1972) citado por Souza (2011), são inatas suas formas primordiais como o riso e o choro, pois como são expressões visíveis no rosto, não precisam ser aprendidos. Todos os outros gestos parecem ser símbolos culturais, cuja manipulação é adquirida no decorrer da vida, como a língua e a escrita que são sistemas de sinais que reproduzem o momento histórico da sociedade em que se vive.

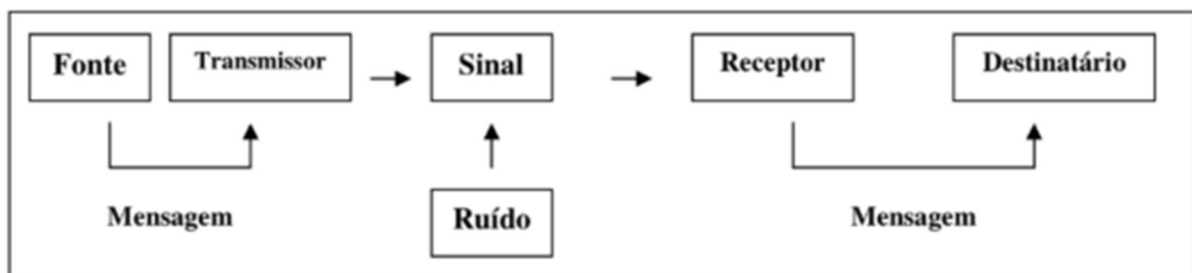
A comunicação realiza-se muitas vezes com a utilização de vários meios ao mesmo tempo, por isso é complexa e ambígua, e pode gerar desentendimentos em alguns momentos, pois fatores não-verbais como tom de voz, fatores gestuais e comportamentais podem causar contradições no conteúdo da mensagem. A linguagem evoluiu e os grupos humanos se desenvolveram (Goldhaber, 1999 citado por Souza, 2011). Para entender o processo comunicativo é preciso verificar a evolução de conceitos através dos chamados modelos. Os estudiosos desenharam graficamente a tradução de uma relação comunicativa entre pessoas.

Segundo Schuler (2004) citado por Souza (2011), a comunicação está presente em todas as formas de organização conhecidas na natureza, sendo assim um processo universal.

Entre os modelos de comunicação desenvolvidos, o modelo mecanicista foi desenvolvido por Shannon e Weaver, em 1949, e foi largamente utilizado como ponto de partida para explicar o processo comunicativo, como ilustra a figura 1, no qual é revelado que o objetivo da fonte é emitir uma mensagem em direção ao destinatário.

Nesse modelo do processo comunicativo, a mensagem, quando sai da fonte, percorre um caminho, passando pelo transmissor, que gera um sinal, no qual geralmente há ruído (barulho, interferências, mau contato etc), atingindo o receptor, que por sua vez vai passar a mensagem, finalmente, ao destinatário. O modelo é mecânico e revela uma fotografia estática do processo. Foi a primeira ilustração a representar um entendimento sobre a comunicação, que é inerente ao ser humano desde o instante do nascimento. (Alves, 2012 p. 33)

Figura 1. Modelo mecanicista do processo de comunicação



Fonte: Schuler (2004, p.12)

3.2. Conceitos de Comunicação

Do latim *communicare*, comunicação significa pôr em comum, conviver. O termo implica que transmissor e receptor compartilhem da mesma linguagem (Marques de Melo, 1975). Com isso, para analisar essa complexidade, é importante expor algumas definições sobre comunicação.

Na construção dos conceitos, percebe-se que a teoria é recente, diferente de sua utilização que vem desde a própria existência do ser humano. Ela é indissociável e inerente ao homem, ser social por excelência (Chanlat, 1993). Técnicas para seu emprego em situações diferenciadas requerem, no entanto, constante aprendizado e desenvolvimento. Dá-se por diversos formatos – a falada, a escrita, a eletrônica, a gestual ou uma combinação desses e em um contexto de códigos compartilhados com os quais se constrói significação (Cohn, 1987 citado por Alves, 2012, p. 37)

A comunicação dentro de uma instituição é de suma importância para o bom funcionamento da estrutura como um todo. Uma falha nesse processo pode causar problemas nos mais diversos departamentos, porém, em contrapartida, quando novos processos e treinamentos são instituídos, essa ferramenta agrega comunicação valor à instituição num todo. A criação de

processos e treinamentos de funcionários faz necessidade, afim de que eles compreendam a importância da comunicação interna, para que seu papel dentro da instituição seja cumprido com excelência. A comunicação interna pode ser definida como um processo de troca de informações, ideias e conhecimentos dentro de uma organização, propor estabelecer um entendimento compartilhado e promover a cooperação entre os membros da equipe. A comunicação interna nas empresas e instituições é um tema relevante e atual, pois a maneira como as organizações se comunicam com seus colaboradores tem um impacto significativo em seu desempenho. Silva et al. (2024, p. 5)

Dessa forma, percebe-se dos autores evidenciados, que a comunicação não se limita só em transmitir mensagens, mas sim se torna um processo fundamental para manter a convivência humana e também para garantir o funcionamento adequado das instituições. Quando existe a partilha de significados entre as pessoas, se torna possível criar relações mais sólidas, transmitir valores importantes e integrar os setores de uma organização, contribuindo tanto para o crescimento individual como coletivo.

Assim, entende-se que a comunicação precisa ser vista como prática social e institucional, pois ela tem um papel central dentro de qualquer ambiente organizacional. A eficácia desse processo ajuda a diminuir conflitos e ruídos, além de fortalecer a cooperação e a confiança entre os membros. Desse jeito, a comunicação acaba se mostrando uma competência essencial para consolidar relações mais produtivas e sustentáveis ao longo do tempo.

3.3. A Importância da Comunicação

Para Silva et al. (2024), o papel fundamental da comunicação é contribuir para o bom funcionamento e desempenho das equipes. A comunicação interna tem diversos objetivos importantes:

- **Transmissão de Informações:** Garantir que os colaboradores estejam atualizados sobre metas, objetivos, instruções e mudanças organizacionais.
- **Promoção da Integração:** Criar um ambiente colaborativo e promover a troca de ideias e conhecimento na equipe.
- **Fortalecimento da Cultura Organizacional:** Alinhar os colaboradores aos princípios e missão da organização, reforçando os valores da empresa.

- Resultados Positivos: Aumentar a produtividade, a eficiência das operações e a satisfação dos colaboradores.
- Além disso, a comunicação tem como objetivos: promoção da informação, garantindo colaboradores atualizados; alinhamento do colaborador com a organização com relação à valores, metas e estratégias de facilitação da transmissão de informações;
- Transmitir informações relevantes de forma clara e compreensível
- Garantir que todos compreendam as expectativas e direcionamentos da empresa ou instituição Melhoria da Integração;
- Estimular a comunicação entre diferentes áreas e níveis hierárquicos
- Promover um ambiente colaborativo e de trabalho em equipe Diferentes Canais e Ferramentas, sendo a comunicação interna clara, transparente e acessível.

3.4. Estratégia e Objetivos da Comunicação Interna

Para Silva et. al (2024),

a promoção da informação é essencial para garantir que os colaboradores estejam atualizados sobre mudanças, projetos e processos internos. Isso inclui:

- **Mudanças:** Informar os colaboradores sobre atualizações relevantes na organização.
- **Projetos:** Manter os colaboradores informados sobre novos projetos e iniciativas.
- **Processos Internos:** Comunicar detalhes sobre os processos que impactam o dia a dia dos colaboradores.

Além disso, é fundamental o alinhamento do colaborador com organização em relação a:

- **Valores:** Compreensão e internalização dos valores organizacionais.
- **Metas:** Clareza sobre as metas a serem alcançadas e o papel de cada colaborador nesse contexto.

Para facilitar a transmissão de informações, é necessário

- **Transmitir informações** relevantes de forma clara e compreensível: Garantir que todos compreendam as expectativas e direcionamentos da empresa ou instituição.
- **Melhoria da Integração:** Estimular a comunicação entre diferentes áreas e níveis hierárquicos, promovendo um ambiente colaborativo e de trabalho em equipe

A comunicação interna deve ser clara, transparente e acessível, utilizando diferentes canais e ferramentas (Silva et al., 2024, p. 8). As estratégias de comunicação interna incluem:

- **Comunicação Descendente:** Através de reuniões regulares, comunicados oficiais, e-mails e intranet, garantindo a transmissão eficaz de informações relevantes.
- **Comunicação Horizontal:** Incentivo à troca de informações entre colaboradores de diferentes setores, resultando em melhoria na compreensão das operações e objetivos da organização.

- **Comunicação Ascendente:** Criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo, permitindo que os colaboradores expressem suas opiniões, compartilhem ideias e ofereçam feedback à liderança.
 - **Comunicação Integrada:** Utilização de diferentes canais e ferramentas, gerando consistência e alinhamento com a cultura organizacional, maximizando o impacto da mensagem.
- A segmentação da comunicação interna é importante para direcionar as informações a diferentes públicos, como colaboradores em diferentes níveis hierárquicos, departamentos e unidades ou locais geográficos. A adaptação das informações visa atender às necessidades e interesses específicos de cada grupo, garantindo a adequação e relevância da mensagem, além de engajar os colaboradores. (Silva et. al, 2024, p.9)

Ao abordar o tema Comunicação Organizacional, pode-se perceber que a comunicação é um dos fundamentos da administração. Capaz de unir colaboradores e departamentos num interesse comum, como numa “colcha de retalhos”. Desde o início do processo de comunicação nas organizações até o presente momento, é possível se perceber mudanças no modelo sistêmico e no perfil dos profissionais que atuam na área. (Soares, 2004 citado por Silva et. al, 2024 p.11)

(...)a comunicação empresarial abrange, atualmente, o espectro das atividades de imprensa, relações Públicas (Empresariais e Governamentais), propaganda (Mercadológica e Institucional), Editoração, Identidade Visual e programas relacionados à captação, armazenamento, manipulação e disseminação das informações. (Torquato, 1986 citado por Silva et. al, 2024 p. 11)

Segundo Tania Casado (2002) citado por Silva et. al (2024), a atitude humana molda nossa resposta a estímulos, sendo influenciada por três elementos básicos:

- 1) o cognitivo, composto por crenças e conhecimentos sobre o estímulo;
- 2) o afetivo, que envolve as emoções associadas a ele;
- 3) o comportamental, determinando nossa tendência de reagir com base nos aspectos cognitivos e 32 afetivos.

Essas características quando não se encontram alinhadas podem levar a um estado de desconforto interno, refletindo uma incompatibilidade entre nossas percepções, sentimentos e ações. (Tania Casado, 2002 citado por Silva et. al 2024, p. 30)

Silva (2024) ainda evidencia determinadas barreiras que ocorrem na comunicação interna:

- Falta de Clareza na Mensagem Causa ruídos e interpretações equivocadas.
- Resistência à Mudança Relutância dos colaboradores em aceitar e adotar novas formas de comunicação.

- Falta de canais adequados Dificuldade na assimilação e compreensão das mensagens pelos colaboradores.
- Hierarquia Organizacional Filtragem ou distorção de informações ao passar por diferentes níveis hierárquicos.
- Sobrecarga de Informações Dificuldade na assimilação e compreensão das mensagens pelos colaboradores.

Para superar essas barreiras, é essencial adotar estratégias eficazes:

- Identificação das Barreiras: Reconhecimento das barreiras existentes na comunicação interna.
- Adoção de Estratégias Eficazes.

Em síntese, a comunicação interna é um elemento vital para o sucesso organizacional, pois não apenas informa, mas também alinha os colaboradores aos objetivos e valores da empresa. A promoção de um ambiente comunicativo claro e acessível, conforme destacado por Silva et al. (2024), é fundamental para garantir que todos os colaboradores compreendam as expectativas e se sintam parte integrante do processo organizacional.

A implementação de estratégias de comunicação, que incluem a comunicação descendente, horizontal, ascendente e integrada, permite que as informações sejam transmitidas de maneira eficaz, promovendo a colaboração e a integração entre diferentes setores.

Entretanto, para que essa comunicação seja realmente eficaz, é necessário enfrentar e superar as barreiras identificadas, como a falta de clareza na mensagem e a resistência à mudança. A adoção de estratégias que reconheçam e abordem essas barreiras é crucial para criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Ao investir em uma comunicação interna robusta e bem estruturada, as organizações não apenas melhoram a compreensão e o engajamento dos colaboradores, mas também fortalecem sua cultura organizacional, resultando em um desempenho superior e na realização dos objetivos estratégicos.

Portanto, a comunicação interna deve ser vista como um pilar essencial para a construção de um ambiente colaborativo e de sucesso.

3.5. A Importância da Comunicação no Desenvolvimento das Pessoas

Segundo Dutra (2009) citado por Borges (2015), o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado a sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas. Treinamento é o aperfeiçoamento de desempenho, prepara o colaborador para as inovações tecnológicas e as constantes mudanças no mercado, o treinamento deve ser aplicado sempre que tem uma necessidade de melhoria do colaborador e o treinamento é uma maneira eficaz de aumentar as habilidades e conhecimentos de seus funcionários sendo uma fonte lucrativa, e não apenas de custos.

Para Vergara (2000) citado por Borges (2015), o estudo bibliográfico pode ser dividido em dois critérios básicos: quanto aos fins para obter embasamento teórico necessário e a utilização de informações relacionadas ao tema e quanto aos meios que é o uso de livros acadêmicos de autores que dominam o assunto abordado, além de sites especializados na internet.

Treinamento e desenvolvimento de pessoas são assuntos distintos, porém com algumas semelhanças e possuem técnicas em comum com objetivos diferentes. O treinamento é voltado para as habilidades profissionais, e o desenvolvimento está relacionado com a educação e com a orientação para o futuro.

Segundo Chiavenato (2006) citado por Borges (2015), o treinamento ocorre em curto prazo, pode-se dizer que é um processo educacional sistemático, no qual as pessoas são treinadas para objetivos definidos, envolvendo habilidades, atitudes e conhecimentos.

Para Chiavenato (1999) citado por Borges (2015),

O treinamento é uma ação de recursos humanos pontual e o desenvolvimento prepara o futuro do colaborador dentro da organização. Conforme Chiavenato (1999) pode-se concluir que o treinamento prepara os colaboradores para exercer seus respectivos cargos, desenvolvendo suas habilidades, contribuindo para mudanças em seus comportamentos, alimentando mais conhecimentos, melhorando a relação entre os indivíduos no ambiente profissional e conseqüentemente ajudando a empresa a alcançar seus objetivos organizacionais. (Borges, 2015, p. 7 a 10)

Ainda para Boiteux, Duque e Macedo (1982) citado por Borges (2015),

O treinamento é necessário em todas as fases da vida funcional, pois permite que o empregado esteja constantemente se ajustando a novas situações, uma vez que se imagina a empresa em permanente progresso. Só uma empresa estagnada, a caminho da falência ou do fechamento das suas portas não necessita de treinamento. Por outro lado, o treinamento não deve ter o caráter formalista, com vistas apenas a justificar o nome. O treinamento deve ser dinâmico, acompanhar o crescimento da empresa e destinar-se a solução dos seus problemas específicos. (Borges 2015, p. 13)

Segundo Chiavenato (2004) citado por Borges (2015), os programas de treinamento são custos arcados pela empresa, onde os gastos incluem materiais didáticos, tempo do instrutor e perda de produção enquanto os colaboradores estão sendo treinados, portanto a empresa espera um retorno deste investimento.

Para Marras (2000) citado por Borges (2015) a avaliação só atinge sua finalidade se o treinamento for planejado e programado para que no final possa ser realizada a medição dos resultados alcançados. Portanto não é apenas investir em treinamento, é preciso avaliar os resultados e equiparar com os objetivos pré-estabelecidos no planejamento para que se possa aperfeiçoar o processo. A avaliação é essencial onde é possível identificar se o treinamento foi bem aplicado, se atendeu as necessidades da organização, e se os colaboradores melhoraram seu desempenho profissional e pessoal.

Em resumo, a comunicação desempenha um papel fundamental no desenvolvimento das pessoas dentro das organizações, uma vez que está intrinsecamente ligada ao processo de treinamento e desenvolvimento. Conforme destacado por Borges (2015), o aprimoramento contínuo das habilidades e conhecimentos dos colaboradores não apenas prepara a força de trabalho para as inovações tecnológicas e mudanças do mercado, mas também contribui para o crescimento organizacional.

O treinamento, quando bem estruturado e dinâmico, deve ser visto como um investimento estratégico, capaz de gerar retornos significativos em termos de desempenho e engajamento dos colaboradores. A comunicação clara e eficaz é essencial para garantir que os objetivos do treinamento sejam compreendidos e que os colaboradores se sintam motivados a participar ativamente desse processo.

Além disso, a avaliação dos programas de treinamento é crucial para medir sua eficácia e alinhamento com os objetivos organizacionais. Como afirmam Chiavenato (2004) e Marras (2000) citado por Borges (2015), a avaliação deve ser planejada e programada, permitindo que a organização identifique se os resultados alcançados correspondem às expectativas estabelecidas.

Dessa forma, a comunicação não apenas facilita a transmissão de informações sobre o treinamento, mas também assegura que os feedbacks e as avaliações sejam utilizados para aprimorar continuamente os processos de desenvolvimento.

Em suma, a integração entre comunicação, treinamento e avaliação é vital para o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores, refletindo diretamente no sucesso e na sustentabilidade das organizações.

3.6. Ferramentas da Comunicação Interna

As ferramentas da comunicação interna são meios digitais ou físicos para trocar informações para diferentes setores, pode ser feita por meio de imagem, fala e escrita. Elas são de extrema importância pois cuidam da satisfação dos colaboradores e conseqüentemente atinge o público externo. Algumas dessas ferramentas mais utilizadas são:

- E-mail Corporativo; O E-mail é uma ferramenta voltada para conter informações rápidas, rotineiras ou importantes. Algumas de suas vantagens são o baixo custo, fácil utilização e permitir a comunicação entre os colaboradores.
- Microsoft Teams; Microsoft Teams é uma plataforma que é usada por corporações de empresa que permite a comunicação rápida e instantânea, o microsoft é um programa que só pode ser acessado apenas pelos seus funcionários, com ele é capaz de criar equipes e canais para reunir pessoas, personalizá-lo adicionando anotações, partilhar ficheiros, tarefas e pesquisas.
- Rede Social Corporativa; As Redes Sociais Corporativas ou plataformas de colaboração, são ferramentas projetadas para melhorar a comunicação e engajamentos entre os funcionários. As 23 redes sociais internas, permitem que todos os funcionários tenham acesso às atualizações importantes e comunicados da empresa de forma rápida e centralizada, além de oferecer uma visão clara das atividades da empresa e dos progressos dos projetos, melhorando a transparência organizacional.
- Reunião ou Eventos. As reuniões e eventos corporativos são feitos por meio presencial ou online, assim reunindo a equipe e discutindo e cooperando em prol da empresa. A maior vantagem é receber a informação diretamente da liderança sem interferência de transmissão. (Baldino et. al, 2024, p. 22-23)

Para melhorar a comunicação interna entre as equipes, e solucionar a problemática apresentada e agilizar os processos, é necessário o conhecimento sobre o que é comunicação, Gasnier (2008, p.12) define comunicação como: “Comunicação é o processo de transmissão e compreensão de informações, sejam ideias, conceitos, dados, instruções, autorizações, recados, histórias ou lições, nos dois sentidos e através do uso de símbolos cujos significados são comuns aos envolvidos.”

Dentro do âmbito organizacional, Tavares (2010, p.11) determina comunicação como: “Comunicação empresarial é a comunicação existente entre a organização (empresas privadas, empresas públicas, instituições etc) e os seus públicos de

interesse: cliente interno ou funcionário da organização, fornecedores, distribuidores, clientes, mídia e a sociedade em geral.”

Podemos notar mudanças significativas no âmbito da comunicação interna: a valorização dos funcionários, a presença de um departamento de marketing, sendo imprescindível para a organização e o planejamento das ações de comunicação. Além disso, surgem as ouvidorias internas, ajudando com informações referentes a críticas e sugestões do cliente interno para o melhor desempenho da organização. (Teixeira, 2012, p 14).

Segundo Tavares (2010, p.15) a comunicação interna abrange:

- A comunicação entre departamentos, órgão, unidades etc;
- A comunicação entre pessoas dos mesmos departamentos, órgãos, unidades etc;
- A comunicação entre chefias;
- A comunicação entre funcionários e chefia direta, como supervisores e gerentes, e chefia indireta, como diretores e presidentes.

Algumas situações podem colaborar para a falta da comunicação interna como:

- A falta de um bom relacionamento entre os membros da equipe;
- O não comprometimento dos membros;
- Falta de conhecimento das tarefas a serem executadas;
- Falta de organização;
- Dificuldades de seguir metas, anteriormente estabelecidas.

Após identificar situações que interferem na comunicação interna, aconselha-se que os membros das equipes tenham treinamento sobre o bom relacionamento de equipes e sobre como a comunicação interna pode alavancar os negócios.

Ao falarmos da comunicação interna é praticamente impossível não comentar sobre endomarketing, devido os dois conceitos andar juntos. Segundo Teixeira (2012), o endomarketing pode ser considerado uma ferramenta da comunicação, afim de melhorar a qualidade da comunicação interna, desenvolvendo ações motivadoras e comunicacionais ao quadro de funcionários.

É dentro dessa lógica que se pode concluir que o trabalhador precisa conhecer a empresa em que trabalha: sua visão, sua missão, suas estratégias. Sem esse conhecimento fica complicada a relação empresa e funcionário. Sem colaboradores internos com esse nível de consciência, é difícil passar para a sociedade a imagem institucional que se deseja. (Teixeira, 2012, p 15).

4. MATERIAIS E MÉTODOS

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa e descritiva, com abordagem bibliográfica. Segundo Gil (2010), a pesquisa descritiva tem como objetivo principal descrever características de um fenômeno ou de uma população, permitindo compreender suas causas e consequências. Neste caso, o fenômeno investigado é a relação entre a comunicação interna, o treinamento, o feedback e a integração organizacional.

A abordagem qualitativa foi escolhida por possibilitar uma análise interpretativa dos processos comunicacionais e de integração nas empresas, valorizando o contexto humano, relacional e simbólico que envolve o trabalho e a gestão da qualidade. A pesquisa foi fundamentada em estudos bibliográficos e documentais, utilizando livros, artigos científicos, trabalhos acadêmicos e publicações recentes (2020–2024) sobre comunicação interna, treinamento de pessoal, gestão da qualidade e cultura organizacional.

As principais fontes teóricas incluíram autores como Tavares (2010), Teixeira (2012), Borges (2015), Silva et al. (2024) e Baldino et al. (2024). A coleta de dados foi realizada por meio de análise comparativa de conceitos e práticas presentes na literatura, relacionando-as com as dimensões da integração organizacional comunicação, treinamento e feedback.

O método de análise foi dedutivo, partindo de teorias gerais sobre comunicação e gestão da qualidade para compreender como esses elementos se articulam no ambiente corporativo.

4.1. Instrumentos e Recursos Utilizados

Foram utilizados recursos digitais para acesso às bases de dados acadêmicas, como Google Scholar, Scielo, Portal CAPES e repositórios institucionais. Além dessas fontes, também foram analisados relatórios técnicos e estudos de caso de empresas que implementaram programas de comunicação e integração, proporcionando uma visão prática e aplicável sobre os tópicos estudados.

Essas fontes não apenas oferecem um embasamento teórico robusto, mas também contextualizam a pesquisa em situações reais, facilitando a compreensão dos desafios e estratégias enfrentadas por diferentes organizações em suas jornadas de melhoria da comunicação interna.

4.2. Critérios de Análise

A análise considerou três eixos fundamentais:

- Comunicação interna e seus canais avaliando clareza e acessibilidade;
- Treinamento e desenvolvimento, observando impacto na integração e produtividade;
- Feedback organizacional, como instrumento de melhoria contínua e fortalecimento das relações interpessoais

A Tabela 1 apresenta um detalhamento dos assuntos relacionados aos termos de busca utilizados na pesquisa, esclarecendo como cada autor contribui para a construção do entendimento sobre os temas explorados.

Tabela 1. Detalhamento dos Assuntos Relacionados aos Termos de Busca

Termo de Busca	Assuntos Selecionados	Autor / Ano
Comunicação interna	A relevância da comunicação interna planejada para o desenvolvimento do comprometimento organizacional	Tavares (2010)
Comunicação interna	Comunicação interna, a alma da equipe	Teixeira (2012)
Treinamento e desenvolvimento	A importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas	Borges (2015)
Comunicação interna	Comunicação interna nas empresas e instituições	Silva et al. (2024)
Feedback organizacional	O impacto da comunicação interna no desempenho empresarial	Baldino et al. (2024)

Fonte: Autor (2025)

Esses critérios de análise foram criteriosamente escolhidos para garantir que todos os aspectos relevantes da comunicação interna fossem abordados, avaliando não apenas como as informações são disseminadas, mas também como estas interagem com a formação e o desenvolvimento dos colaboradores.

5. RESULTADOS

5.1. Integração e Comunicação

Os resultados apontam que a integração eficaz entre setores e colaboradores depende diretamente da qualidade da comunicação interna. Conforme Silva et al. (2024), empresas que adotam práticas comunicacionais transparentes e acessíveis alcançam maior alinhamento entre equipes e menor índice de retrabalho.

Isso indica que quando os colaboradores têm acesso a informações claras e relevantes, a coordenação entre diferentes áreas se torna mais fluida, reduzindo a ocorrência de erros que podem resultar em desperdício de tempo e recursos. A comunicação integrada mostrou-se essencial para criar um ambiente colaborativo e reduzir conflitos internos, pois promove um entendimento compartilhado das metas organizacionais.

Quando a comunicação não flui adequadamente, os colaboradores tendem a operar em silos, o que pode levar a desentendimentos e à desmotivação. Portanto, a implementação de canais de comunicação eficazes é fundamental para garantir que todos os membros da organização estejam alinhados e trabalhando em direção a objetivos comuns.

5.2. Treinamento e Desenvolvimento

A revisão bibliográfica revelou que o treinamento contínuo é um dos principais fatores de sucesso para o engajamento e a produtividade. Segundo Chiavenato (2006) e Borges (2015), o treinamento contribui para o aperfeiçoamento técnico e comportamental, preparando os colaboradores para lidar com mudanças organizacionais e fortalecendo o senso de pertencimento.

O investimento em programas de capacitação não apenas melhora as habilidades técnicas dos colaboradores, mas também promove um ambiente onde eles se sentem valorizados e investidos no sucesso da organização. A formação contínua possibilita que os colaboradores atualizem seus conhecimentos e se adaptem a novas tecnologias e processos, criando uma força de trabalho mais resiliente e inovadora.

Além disso, o desenvolvimento de habilidades interpessoais, como a comunicação e o trabalho em equipe, é crucial para potencializar a eficácia das

relações dentro da organização, resultando em um ambiente mais harmonioso e produtivo.

5.3. Feedback e Desempenho Organizacional

Os resultados mostram que o feedback eficaz é uma ferramenta indispensável para a melhoria do desempenho e para o desenvolvimento pessoal e profissional. O feedback estruturado contribui para o aprendizado contínuo e o fortalecimento do vínculo entre líderes e equipes (Tavares, 2010; Teixeira, 2012).

Quando as organizações implementam sistemas de feedback que são regulares e ricos em informações construtivas, os colaboradores têm a oportunidade de entender melhor suas áreas de melhoria e como podem contribuir mais efetivamente para os objetivos da empresa.

Além disso, o feedback promove um diálogo aberto, essencial para construir confiança entre líderes e suas equipes. Isso não apenas estimula a performance individual, mas também melhora a dinâmica de grupo, já que com um feedback bem-estruturado, todos podem se sentir ouvidos e valorizados. Assim, a criação de uma cultura de feedback é crucial para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e para a maximização dos resultados organizacionais.

5.4. Síntese dos Resultados

De forma geral, a pesquisa demonstra que comunicação, treinamento e feedback estão interligados e constituem pilares essenciais da gestão da qualidade. A integração organizacional não ocorre apenas pela transmissão de informações, mas pela criação de um ambiente de escuta, aprendizado e reconhecimento mútuo, que valoriza o capital humano e potencializa o desempenho coletivo.

Os dados indicam que, ao implementar estratégias eficazes em cada um desses aspectos, as organizações não apenas melhoram a eficiência operacional, mas também promovem um clima organizacional mais saudável. Isso resulta em maior satisfação dos colaboradores, menor rotatividade e, conseqüentemente, em um desempenho organizacional mais robusto.

Ao enxergar a comunicação, o treinamento e o feedback como partes de um sistema integrado, as empresas podem criar uma base sólida que sustenta o crescimento e a inovação, preparando-as para os desafios futuros.

6. CONCLUSÕES

- 1) Os resultados deste estudo demonstram que uma comunicação interna eficiente é crucial para a integração organizacional. Quando as empresas adotam práticas comunicacionais transparentes e acessíveis, seus colaboradores se sentem mais alinhados e motivados, resultando em menores índices de retrabalho e conflitos. Assim, investir em canais de comunicação claros deve ser uma prioridade para as organizações.
- 2) O treinamento contínuo se revela um fator essencial para o engajamento e a produtividade dos colaboradores. Programas de capacitação que promovem tanto o aperfeiçoamento técnico quanto o desenvolvimento de habilidades interpessoais são fundamentais para criar um ambiente de trabalho colaborativo. O fortalecimento do senso de pertencimento entre os colaboradores é uma consequência direta dessa prática.
- 3) A implementação de sistemas de feedback estruturados é indispensável para a melhoria do desempenho individual e coletivo. O feedback não apenas serve como uma ferramenta de aprendizado, mas também fortalece os vínculos entre líderes e suas equipes. Organizações que cultivam uma cultura de feedback contínuo tendem a ter um ambiente mais saudável e produtivo, promovendo o desenvolvimento profissional e a satisfação dos colaboradores.

7. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

- 1) **Pesquisa sobre Ferramentas de Comunicação Digital:** Investigar a eficácia de diferentes ferramentas digitais de comunicação interna, como plataformas de colaboração e aplicativos de mensageria. Um estudo que analise como essas tecnologias impactam a comunicação e a integração entre equipes pode fornecer insights valiosos sobre as melhores práticas e suas contribuições para a eficiência organizacional;
- 2) **Análise Longitudinal do Impacto do Feedback:** Realizar um estudo longitudinal que examine o impacto do feedback regular e estruturado sobre a performance e a satisfação dos colaboradores ao longo do tempo. Essa pesquisa pode explorar como a frequência e a qualidade do feedback influenciam o desenvolvimento de competências e a cultura organizacional, fornecendo dados importantes para a formulação de estratégias de gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

- 1 **ALVES, Renata de Souza.** *A comunicação organizacional interna como contribuição para a melhoria das relações de trabalho nos dias atuais.* 2012. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Salvador (UNIFACS), Salvador, 2012.
- 2 **BALDINO, Felipe Kauan Oliveira; SANTOS, Gregory Baruc Braulino; SILVA, Luiz Miguel Oliveira da; ALVES, Victor Hugo Amaral.** *O impacto da comunicação interna no desempenho empresarial.* São Paulo: [s.n.], 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Administração) — Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, ETEC de Esportes Curt Walter Otto Baumgart, EE Condessa Filomena Matarazzo.
- 3 **BORGES, Angélica Pereira.** *A importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas.* Aparecida de Goiânia: Faculdade Nossa Senhora Aparecida, 2015.
- 4 **CHANLAT, Jean-François.** *Sciences sociales et management: plaidoyer pour une anthropologie générale.* Paris: Éditions Eska, 1993.
- 5 **CASADO, Tania.** O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: *As pessoas na organização.* São Paulo: Gente, 2002.
- 6 **CURVELLO, João José Azevedo.** *Comunicação interna: uma área estratégica que dá voz a todos.* [S.l.]: [s.n.], 2012.
- 7 **GASNIER, Michel.** *Manual de comunicação empresarial.* 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- 8 **LADEIRA, Amanda Moreira.** *Comunicação e a criação de um clima organizacional favorável: uma análise da série “Ruptura”.* Rio de Janeiro, 2024.
- 9 **SANTOS, J. F. dos et al.** *Comunicação interna nas empresas e instituições.* [S. l.]: UNESP, 2024. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstreams/49e8e42f-fe1d-43da-8901-d5eb4a6691d8/download>.
- 10 **SILVA, Célio dos Santos; COSTA, Fernanda Calvo; BARCELOS, Maria Carolina Fernandes; SILVA, Priscila Rodrigues da; GOMES, Ana Paula Martins; SILVA, João Maurício Ferraz da; SILVA, Eduardo Galera da.** *Comunicação interna nas empresas e instituições.* São José dos Campos, SP: Ed. dos Autores, 2024. PDF. ISBN 978-65-01-12680-7.
- 11 **SOUSA, Renata Alves de.** *Comunicação interna: uma contribuição para a melhoria nas relações de trabalho.* Salvador, 2011.

- 12 **TAVARES, Rosalina Semedo de Andrade; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina.** A relevância da comunicação interna planejada para o desenvolvimento do comprometimento organizacional. *RACEF: Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, n. 1, p. 1–16, 2010. Disponível em: http://www.fundace.org.br/artigos_racef/artigo03_01_2010.pdf. Acesso em: 22 set. 2025.
- 13 **TEIXEIRA, Tamires.** *Comunicação interna, a alma da equipe*. São Paulo: Faculdades Metropolitanas Unidas, 2012.