



Contribuições da comunicação interna para o contexto organizacional: análise a partir de uma universidade multicampi brasileira*



Francine Lucatelli**
Hans Peder Behling***

Recibido: 2024-07-23 • Enviado a pares: 2024-08-01
Aprobado por pares: 2024-10-14 • Aceptado: 2025-04-15
<https://doi.org/10.22395/angr.v24n47a05>

Resumo

Esta investigação teve como objetivo compreender as principais contribuições da comunicação interna para o contexto organizacional, adotando uma universidade multicampi situada na região sul do Brasil como campo de estudo. Com abordagem qualitativa, como técnicas para a coleta de dados foram utilizadas seis entrevistas semiestruturadas e três grupos focais; com o apoio do software MaxQDA Analytics, os dados foram organizados e analisados mediante a técnica de análise de conteúdo. O estudo dedicou-se a ouvir diferentes sujeitos envolvidos no processo de comunicação interna: quatro membros da administração superior, 16 funcionários com atuação em diferentes níveis hierárquicos de duas unidades, 16 gestores com cargo de liderança e com atuação em diferentes unidades, e dois colaboradores que atuam na gestão (estratégica e operacional) do departamento de Comunicação. Contribuições oferecidas pela comunicação interna foram percebidas por colaboradores de diferentes níveis hierárquicos da organização, permitindo relacionar essas percepções às contribuições previamente identificadas na revisão da literatura. Entre as contribuições da comunicação interna que mais

-
- * Este artigo apresenta resultados da dissertação intitulada "Comunicação interna em uma universidade multicampi: a visão da administração superior e a percepção de comunicadores, gestores e colaboradores administrativos" desenvolvida no âmbito do Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, Santa Catarina, Brasil.
- ** Gerente de Marketing e Comunicação e Docente da Universidade do Vale do Itajaí (Univali), Santa Catarina, Brasil. Doutoranda e Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali). Membro do Grupo de Estudos em Marketing do Programa de Pós-Graduação em Administração. E-mail: fran_lucatelli@univali.br; Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8339-7239>
- *** Docente da Universidade do Vale do Itajaí (Univali), Santa Catarina, Brasil. Doutor em Ciências da Linguagem pela Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul). Líder do Grupo de Pesquisa Comunicação, Cultura e Conhecimento do Programa de Mestrado Profissional em Administração. E-mail: hanspeda@univali.br; Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0558-9304>

se destacaram no âmbito deste estudo, destacam-se: 1) o engajamento dos colaboradores; 2) a qualidade no atendimento oferecido ao público; 3) o fortalecimento de uma imagem organizacional positiva; e 4) a simetria das informações em favor da unidade no discurso da organização.

Palavras-chave: comunicação; processo de comunicação; gerenciamento de comunicação; comunicação interpessoal; comunicação em grupo; informação e Comunicação; organização; universidade.

Internal communication's contributions to organizational contexts: An analysis of a Brazilian multi-campus university

Abstract

This research aims to understand the main contributions of internal communication to organizational contexts, adopting a multi-campus university in southern Brazil as its field of study. It implements a qualitative approach, including data collection techniques, six semi-structured interviews and three focus groups. Data were organized and analyzed using MaxQDA Analytics software, through content analysis. This study is dedicated to listening to different subjects involved in internal communication processes: 4 members of senior management, 16 different hierarchical level employees in two units, 16 managers in leadership positions working in different units, and two employees who work in the Communication Department Management (strategic and operational). Employees from different hierarchical levels of the organization perceive the contributions internal communication offers, allowing a relation of these perceptions to the contributions previously identified in literature reviews. The contributions to internal communication highlighted in the scope of this study are: 1) Employee engagement, 2) service quality offered to the public, 3) strengthening a positive organizational image, and 4) information symmetry in favor of organizational discourse unity.

Keywords: communication; communication process; communication management; interpersonal communication; group communication; information and communication; organization; university.

Contribuciones de la comunicación interna al contexto organizacional: análisis de una universidad multicampus brasileña

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo comprender las principales contribuciones de la comunicación interna al contexto organizacional, tomando como campo de estudio una universidad multicampus ubicada en el sur de Brasil. Con un enfoque cualitativo, se utilizaron como técnicas de recolección de datos seis entrevistas semiestructuradas y tres grupos focales. Con el apoyo del software MaxQDA Analytics, los datos fueron organizados y analizados mediante la técnica de análisis de contenido. El estudio se dedicó a escuchar a diferentes sujetos involucrados en el proceso de comunicación interna: cuatro miembros de la administración superior, 16 funcionarios que actúan en diferentes niveles jerárquicos de dos unidades, 16 gestores con cargos de liderazgo en distintas unidades, y dos colaboradores que trabajan en la gestión (estratégica y operativa) del departamento de Comunicación. Las contribuciones ofrecidas por la comunicación interna fueron percibidas por colaboradores de distintos niveles jerárquicos de la organización, lo que permitió relacionar dichas percepciones con las contribuciones previamente identificadas en la revisión de la literatura. Entre las contribuciones de la comunicación interna que más se destacaron en el ámbito de este estudio, se encuentran: 1) el compromiso de los colaboradores; 2) la calidad en la atención ofrecida al público; 3) el fortalecimiento de una imagen organizacional positiva; y 4) la simetría de la información en favor de la unidad en el discurso organizacional.

Palabras clave: comunicación; proceso de comunicación; gestión de la comunicación; comunicación interpersonal; comunicación grupal; información y comunicación; organización; universidad.

Introdução

Este estudo tem como objetivo compreender as principais contribuições da comunicação interna, considerando um contexto organizacional. Neste caso, o contexto adotado para a execução da pesquisa foi uma universidade multicampi, localizada no estado de Santa Catarina com mais de dois mil funcionários, entre professores e administrativos.

A revisão da literatura concentrou-se em autores que destacam, contribuições, vantagens ou benefícios advindos da comunicação interna. Após apresentar essas discussões, foram empregadas técnicas de entrevistas semiestruturadas e grupos focais para investigar se essas contribuições encontradas na teoria se confirmariam no contexto investigado. O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2017-2021) da universidade também foi analisado, servindo também como fonte de dados secundários.

Considerando especificamente a comunicação no contexto organizacional interno, Vercic, Vercic e Sriramesh (2012) e Acuña, Domínguez & Navarro, 2017 entendem que o reconhecimento de que a comunicação interna é uma especialidade importante para as organizações tem ficado evidente por conta de diversos movimentos ocorridos em diferentes partes do mundo.

Nascimento et al. (2018), ao estudarem a comunicação interna no contexto de organizações hospitalares, afirmam que ela precisa ser vista como principal ferramenta para o alcance das necessidades organizacionais. Guadalima e Ramírez (2022), em um estudo focado na análise do engajamento de colaboradores em empresas do Equador no período de pandemia, afirmam que o comprometimento dos públicos internos é essencial para que as organizações se desenvolvam e, ainda, para que tornem possível projetar uma imagem positiva ao público externo. Essa afirmação ressalta a importância do público interno nas organizações.

Desse modo, diferentes estudos colaboram para justificar investigações nessa área ao apontarem as contribuições que a comunicação interna oferece aos contextos organizacionais. Entre eles, destacam-se o alcance dos objetivos estratégicos das organizações (Guedes, 2008; Araujo, Simanski & Quevedo, 2012; Vercic; Vercic & Sriramesh, 2012; Welch, 2012; Acuña, Domínguez & Navarro, 2017; Armijos-Buitrón, Costa-Ruiz & Paladines-Benítez, 2017; Brandão, 2018; Kunsch, 2018; Costa & Oliveira, 2020), a implementação de uma imagem positiva junto ao público externo (Men, 2014; Men, 2014a; Armijos-Buitrón, Costa-Ruiz & Paladines-Benítez, 2017) e a contribuição para a redução dos custos e aumento das vendas e dos lucros (Schiller & Meiren, 2018).

O estudo de Montes, Choriego e Barros (2022) constatou que 88% das empresas chilenas que pertencem ao ranking Great Place to Work® 2020 possuem uma área

exclusiva para a comunicação interna, e que uma em cada quatro empresas possui mais de cinco pessoas compondo departamentos de comunicação interna. Esses dados também colaboram para indicar a preocupação das organizações com relação à comunicação com seus colaboradores.

Ainda assim, Heide, Platen, Simonsson e Falkheimer (2018) alertam que os estudos voltados para a comunicação têm se concentrado apenas na percepção dos profissionais de comunicação ou em agências com funções essencialmente de comunicação. Esse fato, de acordo com os autores, sugere uma compreensão limitada das organizações, pois é necessário avançar os estudos abarcando as percepções de gerentes e colegas de trabalho, entendendo-os, também, como atores-chave quando se tenta compreender aspectos relacionados à comunicação (Heide, Platen, Simonsson & Falkheimer, 2018).

Cruz e Aguiar (2020), que desenvolveram seus estudos com servidores públicos lotados na Diretoria de Administração de Pessoal de uma universidade da região Norte do Brasil, também sugerem que outras investigações estendam os estudos a outras estruturas da universidade.

Nesse sentido, e buscando minimizar essa lacuna no estado da arte sobre comunicação interna, este estudo, de natureza qualitativa, realizado em uma universidade multicampi brasileira, estabeleceu a seguinte pergunta de pesquisa: "Quais as principais contribuições da comunicação interna para uma organização?". Para responder à pergunta estabelecida, adotamos como sujeitos de pesquisa: dezesseis colaboradores responsáveis por equipes administrativas (gestores), dezesseis colaboradores em cargos administrativos (seis do Campus A e dez do Campus B) de diferentes níveis, quatro membros da administração superior da universidade, e dois colaboradores que atuam na gestão (estratégica e operacional) da Comunicação.

Desse modo, ao atingir o objetivo proposto de compreender as principais contribuições da comunicação interna, considerando um contexto organizacional, espera-se que os resultados enriqueçam a literatura na medida que a pesquisa adota uma metodologia que abarca diferentes percepções voltadas ao mesmo fenômeno, e que os resultados validam, qualitativamente, construtos oriundos de diferentes pesquisas realizadas em distintos contextos organizacionais.

Comunicação interna

A comunicação interna figura entre as especializações que mais crescem no campo da comunicação, tendo sua ascensão iniciada por volta de 1990 nos Estados Unidos e, posteriormente, difundindo-se pela Europa, onde ganhou força a partir do novo milênio devido a uma série de fatores, como a globalização e as crises econômicas,

que culminaram em reestruturações permanentes, *downsizing*, terceirizações, fusões e aquisições, entre outros tipos de situações que direcionaram o olhar das organizações para seus públicos internos (Vercic, Vercic & Sriramesh, 2012).

Araujo, Simanski e Quevedo (2012) postulam que a comunicação interna mantém os funcionários informados e Brandão (2018) destaca que o uso da comunicação interna estratégica pressupõe a valorização e fortalecimento dos distintos níveis de engajamento das pessoas nas organizações. Por isso é essencial que a organização antecipe respostas às expectativas dos colaboradores, fato que diminui os conflitos e maximiza a possibilidade de obter soluções preventivas. Araujo, Simanski & Quevedo (2012) argumentam que a eficácia do processo de comunicação interna dependerá do trabalho realizado em equipe, necessitando contar com o apoio de setores como recursos humanos, diretoria e de todos os empregados envolvidos. Por isso, Brandão (2018) destaca que as organizações devem compreender e consolidar a comunicação interna junto aos colaboradores de forma estratégica, de modo que ela possa ser uma fonte de referências para os valores e cultura da empresa.

Já em 2001, Nogueira advertia sobre o quanto ainda se tinha para avançar na gestão dos processos comunicacionais internos, justamente por conta da pouca participação de diversos grupos que constituem o público interno de uma organização.

Vercic e Vorkic (2017) ressaltam a importância da integração dos líderes a este processo, apontando a necessidade de os gestores serem instruídos sobre a importância da comunicação interna para aumentar o envolvimento dos funcionários, pois segundo as autoras, é pouco provável que o engajamento dos colaboradores com a organização aumente sem que os gestores, primeiramente, reconheçam sua relevância.

Para Acuña, Domínguez e Navarro (2017), o objetivo da comunicação interna é fazer com que toda a equipe sinta-se satisfeita e participe do projeto de negócios, que deve proporcionar um bom ambiente de trabalho, onde os colaboradores se sintam ouvidos e percebam que suas demandas, sugestões ou contribuições são transferidas para a gerência, em outras palavras, significa incentivar o entusiasmo do funcionário e fazer com que ele se sinta mais disposto a trabalhar.

Nessa mesma perspectiva, o estudo realizado por Filipa Neto e Cruz (2017), em uma organização pública, concluiu que o antecedente mais significativo do comprometimento do colaborador é a comunicação com o supervisor. Essa conclusão aponta, mais uma vez, para a importância do engajamento das lideranças no processo de comunicação com seus liderados. Também em um estudo que considerou a ótica de servidores públicos, Cruz e Aguiar (2020, p. 03) entendem "a comunicação interna como um instrumento estratégico e formal na organização que permite maior eficácia no processo de entendimento das mensagens dirigidas a todos os integrantes".

De acordo com Wikaningrum e Yuniawan (2018), as interações interpessoais que envolvem troca de informações entre colegas e entre funcionários e seus superiores impactam diretamente as atitudes de trabalho como satisfação no comprometimento organizacional. Araujo, Simanski e Quevedo (2012) já sustentavam que todos os membros da organização devem estar comprometidos com o sucesso dela e, portanto, devem cientes das metas organizacionais, e para isso, cabe aos gestores devem transmitir as informações e decisões aos seus funcionários, independentemente da hierarquia, pois todos os membros exercem papel de importância dentro do contexto organizacional, uma vez que a empresa só poderá crescer se o público interno estiver integrado aos objetivos e às metas organizacionais.

A preocupação com a satisfação dos funcionários frente ao aumento da digitalização da comunicação por parte das lideranças teve destaque na pesquisa de Braun, Bark, Kirchner, Stegmann e Van Dick (2019). Entre as principais conclusões do trabalho, é possível destacar: (1) que os funcionários desejariam ter mais comunicações presenciais com seus líderes do que costumam ter; (2) que a comunicação presencial tem relações mais positivas e fortes em termos de satisfação em comparação à ligações telefônicas e às trocas de mensagens por e-mail; (3) que a comunicação presencial tem a melhor avaliação qualitativa por parte dos funcionários, e; (4) que a qualidade percebida da comunicação e a inter-relação líder-funcionário tem uma relação positiva com a satisfação dos colaboradores no trabalho.

Nesse contexto, independente do enfoque estar nos colaboradores líderes ou nos colaboradores liderados, observa-se que o elemento humano está diretamente implicado no processo da comunicação interna, sendo fundamental para o seu sucesso.

Contribuições da comunicação interna

De acordo com Acuña, Domínguez e Navarro (2017), o elemento humano é a peça sobre a qual se processa todo o quadro da comunicação interna, envolvendo, portanto, também um processo motivacional. Essa função motivacional também ficou evidenciada no estudo de Vercic, Vercic e Sriramesh (2012), quando os especialistas entrevistados apontaram que a comunicação interna deve motivar os funcionários e, dessa forma, criar valor para a empresa. O mesmo estudo também evidenciou que a comunicação interna precisa alinhar as metas individuais dos funcionários com as metas organizacionais, uma vez que esse alinhamento contribui para que a construção de culturas organizacionais mais sólidas. O estudo apontou, ainda, para a importância da credibilidade dos líderes no processo de engajamento, lealdade e motivação dos funcionários. Wikaningrum e Yuniawan (2018) concluem que quando os líderes possuem boas habilidades de comunicação ou estilos de liderança orientados para tarefas e relacionamentos, a satisfação dos funcionários aumenta, basicamente por

dois motivos: (1) percepção qualitativa e quantitativa das relações de comunicação com as lideranças; (2) satisfação com o trabalho que realizam.

Com relação aos elementos da comunicação interna necessários para promover o engajamento dos funcionários, destacaram-se a satisfação com o *feedback*, a comunicação informal e a comunicação durante as reuniões como as dimensões do processo consideradas mais relevantes para o envolvimento dos funcionários na investigação realizada por Vercic e Vorkic (2017), conduzida em uma subsidiária croata de uma multinacional produtora de alimentos. O mesmo estudo concluiu, ainda, que canais abertos de comunicação, comunicação entre supervisores e funcionários e o compartilhamento de informações com os funcionários são fatores fundamentais para promover o engajamento, e que o processo de comunicação interna e o envolvimento dos funcionários "alimentam" um ao outro em um círculo contínuo.

Já no estudo de Borovec e Balgač (2017), conduzido com policiais da República da Croácia, as dimensões da comunicação interna mais importantes para promover satisfação no trabalho desses policiais incluíram a satisfação com *feedback*, a comunicação com os superiores, a satisfação com o clima da comunicação, a qualidade dos meios de comunicação e o conhecimento das informações corporativas. Os autores concluíram, ainda, que as organizações policiais que não estão focadas em sua comunicação interna podem ser mais propensas a enfrentar níveis mais baixos de envolvimento na condução do trabalho policial e, também, maiores taxas de rotatividade (Borovec & Balgač, 2017).

Além das mencionadas contribuições oferecidas ao âmbito interno das organizações, especialmente por tratar-se de um processo focado nos colaboradores, diversos estudos apontam para a comunicação interna bem implementada como estratégia para ações que extrapolam o ambiente interno, como o alcance dos objetivos estratégicos das organizações (Guedes, 2008; Araujo, Simanski & Quevedo, 2012; Vercic, Vercic & Sriramesh, 2012; Welch, 2012; Acuña, Domínguez & Navarro, 2017; Armijos-Buitrón, Costa-Ruiz & Paladines-Benítez, 2017, Costa & Oliveira, 2020), a implementação de uma imagem positiva junto ao público externo (Men, 2014; Men, 2014a; Armijos-Buitrón, Costa-Ruiz & Paladines-Benítez, 2017) e a contribuição para a redução dos custos e aumento das vendas e dos lucros (Schiller & Meiren, 2018).

Os autores Acuña, Domínguez e Navarro (2017) argumentam, também, que se o fluxo comunicacional é focado nos aspectos mais profundos da empresa, haverá uma estrutura de ação interna própria, mas que precisa coincidir com os objetivos e propósitos da comunicação externa, abrangendo, assim, todo o espectro de ação comunicativa disponível.

Em outras palavras, significa que, para potencializar suas contribuições, é preciso que a comunicação interna esteja alinhada com a comunicação externa, promovendo coerência no discurso organizacional. De acordo com Armijos-Buitrón, Costa-Ruiz e Paladines-Benítez (2017), a comunicação dentro das organizações adquiriu, nos últimos anos, grande importância, principalmente porque contribui para alcançar os objetivos organizacionais e, dessa forma, fortalece a gestão da informação como estratégia de posicionamento no mercado.

As autoras acrescentam, ainda, que a comunicação interna consiste em um elemento essencial à organização, pois permite aumentar a produtividade por meio do melhor fluxo de informações possível entre administração e colaboradores, o que resulta em melhores níveis de eficiência, consiste, também, em vetor de competitividade para garantir a permanência da empresa no mercado, diante dos novos cenários organizacionais e, por fim, o fluxo estratégico de informações direcionadas ao público interno colabora para projetar ao mercado uma imagem organizacional sólida (Armijos-Buitrón, Costa-Ruiz & Paladines-Benítez, 2017).

Esse enfoque, em certa medida, já tinha sido postulado por Men (2014), quando afirma que por um lado os colaboradores consistem na força de produção da organização, contribuindo para o desempenho organizacional, e por outro lado, os colaboradores também tornam-se embaixadores corporativos e defensores da marca, representando a organização para as partes interessadas externas.

Em outra investigação realizada no mesmo ano, a autora indica que a qualidade das relações entre a organização e seus funcionários influencia positivamente a forma como os colaboradores defendem a empresa, ou seja, funcionários que se sentem comprometidos com a organização tendem a defendê-la publicamente e falar bem dela no popular 'boca-a-boca', recomendando-a em suas redes pessoais de contato (Men, 2014a).

Ainda considerando a importância do elemento humano, Araujo, Simanski e Quevedo (2012) atribuem à comunicação interna o papel de humanizar as relações da empresa, tornando os funcionários mais conscientes de seus papéis, integrando-os ao ambiente de trabalho, compreendendo melhor seus níveis de conhecimento sobre determinados assuntos e, por fim, ajudando-os, também, a alcançar os objetivos da empresa. Os resultados do trabalho de Wikaningrum e Yuniawan (2018) corroboram essas afirmações ao demonstrar que estilos de liderança e habilidades de comunicação têm um efeito significativo na satisfação dos funcionários.

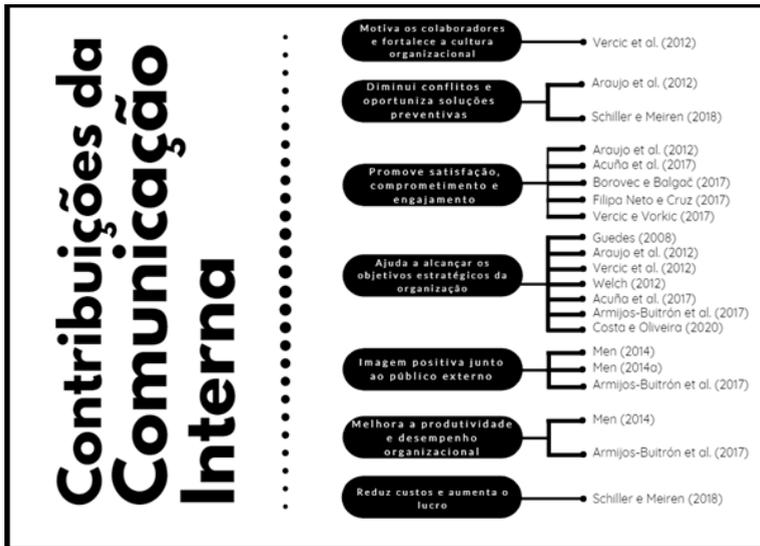
Por sua vez, Schiller e Meiren (2018) sintetizam que uma comunicação interna bem implementada pode atuar como driver para motivação e inovação, pode servir como um sistema de alerta antecipado aos responsáveis pela empresa, pode contri-

buir para identificar mais facilmente especialistas e departamentos responsáveis e, ainda, pode colaborar para a redução dos custos e para o aumento das vendas e do lucro.

Em suma, a comunicação interna bem executada favorece o alcance da eficácia organizacional, pois fomenta relacionamentos internos positivos, permitindo a comunicação entre administradores e empregados. Por outro lado, de forma antagônica, quando não gerenciada adequadamente, a comunicação interna também pode representar uma ameaça para as relações organizacionais, pois a má comunicação consiste em elemento contraprodutivo (Welch, 2012). Estas afirmações ecoam no trabalho de Braun et al., (2019), pois tanto a frequência de uso de certos meios de comunicação quanto a eficácia da comunicação são cruciais e afetam a felicidade dos funcionários no trabalho e também o modo como eles avaliam seus líderes.

Elaborou-se a Figura 1 para sintetizar as principais contribuições da comunicação interna ancoradas na revisão da literatura.

Figura 1. Contribuições da comunicação interna com base na revisão da literatura.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Com base na revisão da literatura, foi possível encontrar as contribuições elencadas na Figura 01 que serviram, também, como construtos para nortear os procedimentos metodológicos.

Metodologia

Considerando o objetivo estabelecido, adotou-se a abordagem qualitativa, de caráter exploratório, por se tratar de uma investigação voltada à compreensão dos significados atribuídos por indivíduos ou grupos a determinado problema (Creswell, 2021).

Neste estudo objetivou-se compreender as principais contribuições da comunicação interna para o contexto organizacional, adotando-se uma universidade multicampi da região sul do Brasil, como campo de análise. Portanto, considerando o objetivo proposto, considera-se adequada a abordagem qualitativa conforme argumenta Welch (2012), quando se pretende explorar pontos de vista e preferências dos funcionários, um projeto de pesquisa qualitativo é, particularmente, apropriado.

Uma vez que a universidade investigada possui uma estrutura multicampi e número elevado de colaboradores, foram estabelecidos critérios para a seleção colaboradores do campus sede (Campus A) e, também, de um campus que fica distante da sede (Campus B), promovendo a possibilidade de obter percepções em diferentes contextos. A escolha do Campus B se deu em função de ser um campus que mantém uma estrutura de serviços bastante similar ao Campus A, porém com uma estrutura física e quadro de colaboradores reduzidos. Para tanto, considerando o objetivo da pesquisa e sua abordagem qualitativa, adotou-se, como sujeitos de pesquisa, as fontes apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1. Relação dos sujeitos da investigação.

<i>Grupo</i>	<i>Sigla</i>	<i>Convidados</i>	<i>Participantes</i>	<i>Atuação dos Participantes</i>
Administração Superior	AS01 a AS04	04	04	Reitor/presidente, secretária executiva, 01 vice-reitor e 01 diretor
Gestão da Comunicação	GC01 e GC02	02	02	Atuação na comunicação, sendo 01 em nível estratégico e 01 em nível operacional
Colaboradores Gestores	CG01 a CG16	18	16	Diretoria Administrativa, Diretoria de Planejamento e Finanças, Coordenações de: Bibliotecas, Service Desk TI, Recursos Humanos, Compras e Suprimentos, Investimentos e Infraestrutura, Planejamento e Controle, Contabilidade, Contas a Pagar, Contas a Receber e Cobrança, Serviços Operacionais, Transportes, Gerência de TI, Gerência e Direção de campi

<i>Grupo</i>	<i>Sigla</i>	<i>Convidados</i>	<i>Participantes</i>	<i>Atuação dos Participantes</i>
Colaboradores Administrativos – Campus A	CA01 a CA06	15	06	01 Assistente de Laboratório; 01 Auxiliar Administrativo; 01 Analista de Suporte a Decisão II; 01 Analista de Suporte a Decisão VII; 01 Analista de Sistemas Sênior; e 01 Técnico Administrativo IV
Colaboradores Administrativos – Campus B	CB01 a CB10	15	10	01 Auxiliar Administrativo; 01 Analista de Suporte a Decisão II; 01 Jardineiro; 01 Secretária Acadêmica; 01 Técnico Administrativo III; 04 Técnicos Administrativos V; e 01 Técnico de Suporte Informática

Fonte: Elaborada pelos autores.

As siglas apresentadas na Tabela 1 serão utilizadas na apresentação dos resultados, como forma de resguardar a identidade dos sujeitos da pesquisa. Os membros do grupo Administração Superior foram selecionados porque integram o Conselho Gestor da universidade e representam: a autoridade máxima da instituição (reitor/presidente), a autoridade máxima da Secretaria Executiva (secretária executiva), mais um sujeito de cada cargo predominante do Conselho Gestor (um vice-reitor e um diretor).

Os membros do grupo "Gestão da Comunicação" integram os sujeitos de pesquisa porque estão diretamente implicados nos processos, estratégicos e operacionais, da comunicação na universidade.

Para chegar-se ao grupo "Colaboradores Gestores" contou-se com a colaboração da Coordenação de Recursos Humanos da universidade, que forneceu a relação dos cargos de liderança, sendo um total de 18 colaboradores relacionados como cargos de liderança em 29 de outubro de 2019.

Nessa mesma data também foram realizados dois sorteios para se chegar aos sujeitos que compuseram o grupo Colaboradores Administrativos. Para tanto, utilizou-se o universo de colaboradores em funções administrativas (técnicos e analistas) com atuação nos campi A e B. Por meio do site "sorteador.com.br" foi realizado um sorteio aleatório, de 30 colaboradores administrativos, sendo 15 de cada campus, formando dois grupos de Colaboradores Administrativos, para posterior realização dos grupos focais, sendo um apenas com colaboradores da sede (Campus A) e outro somente com colaboradores do Campus B.

Por meio dessas estratégias de seleção, evitou-se qualquer tipo de viés que poderia se criar por conta de eventuais indicações ou de escolhas sem critérios rígidos estabelecidos. Também pretendeu-se que o grupo Colaboradores Administrativos fosse heterogêneo, portanto, o único critério estabelecido é que fossem colaboradores

administrativos da universidade, divididos por seu campus de atuação, sem a aplicação de filtros adicionais ou critérios de homogeneidade entre os sujeitos selecionados. Desse modo, buscou-se obter o maior número de percepções considerando os muitos e diferentes perfis de colaboradores que integram o corpo funcional da instituição.

Como técnicas de coleta de dados adotou-se entrevistas semiestruturadas, grupos focais e análise documental, pois de acordo com Creswell (2021), o pesquisador deve lançar mão de muitas formas para coletar os dados qualitativos.

As entrevistas seguiram roteiros semiestruturados e foram conduzidas com seis colaboradores, sendo quatro membros do grupo Administração Superior e dois membros do grupo Gestão da Comunicação. Na entrevista semiestruturada buscou-se maior interação entre entrevistador e entrevistado (Silva & Russo, 2019), portanto, entendeu-se mais adequado não estabelecer um roteiro fechado (estruturado) para as entrevistas.

Optou-se por realizar as entrevistas individualmente, para que as visões e respostas não fossem influenciadas, evitando “respostas padrões” e podendo identificar eventuais divergências nos pontos de vista dos entrevistados. Todas as entrevistas foram realizadas por uma das autoras. A semiestrutura das entrevistas foi obtida por meio da revisão da literatura e foi validada por pré-teste aplicado a um profissional em nível de gerência de outra empresa. As entrevistas foram gravadas em áudio, mediante consentimento expresso dos participantes e transcritas integralmente. O período de realização das entrevistas foi de 27 de agosto a 31 de outubro de 2019, e o tempo alocado para cada entrevista variou entre 17 e 50 minutos, de acordo com o conhecimento do entrevistado em torno do assunto e da sua disponibilidade de tempo para a entrevista.

Outro procedimento adotado nesta investigação foi o grupo focal que, de acordo com Martins e Theóphilo (2016), consiste em uma entrevista em profundidade realizada em grupo e que tem por objetivo discutir tópicos específicos. Lançando mão desse instrumento, foram realizados três grupos focais, sendo um com o grupo Colaboradores Gestores, com 16 participantes, um com o grupo Colaboradores do Campus A, com 06 participantes e um com o grupo Colaboradores do Campus B, com 10 participantes.

Antecipadamente, uma das autoras foi treinada pelo autor experiente na coleta de dados qualitativos e durante a realização dos grupos focais, os autores contaram com o apoio de dois auxiliares, ambos pesquisadores que foram previamente treinados e ambientados ao contexto e objetivo da pesquisa. Juntos, realizaram um pré-teste do grupo focal, no dia anterior à aplicação do primeiro grupo. Durante a realização dos grupos focais, apenas uma das autoras atuou como moderadora e os demais

assumiram o papel de observadores e apoio no processo de entrega e recolhimento dos papéis adesivos durante o preenchimento do Canvas.

As questões que conduziram o grupo seguiram o seguinte roteiro nos três grupos: (1) Apresentação geral – boas vindas, explicação sobre a pesquisa e disponibilização do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para assinaturas; (2) Apresentação da atividade Canvas – orientações sobre a importância de oferecer suas opiniões e percepções individuais no primeiro momento (apenas escrito), e no segundo momento, as informações preenchidas seriam discutidas em grupo; (3) Objetivos da Universidade – solicitou-se que os participantes informassem quais são os objetivos que a instituição possui; (4) Processo de comunicação interna – solicitou-se relatos sobre o funcionamento do processo da comunicação interna na opinião dos membros; (5) Meu estilo de comunicar – solicitou-se aos líderes que escolhessem a característica que melhor define seu estilo de comunicar. Promoveu-se discussões em torno dos estilos selecionados e dos desafios da comunicação de lideranças; (5.1) Estilo de Comunicação dos líderes – solicitou-se aos colaboradores que escolhessem a característica que melhor define o estilo de comunicação do seu líder. Promoveu-se discussões em torno dos estilos selecionados e das principais dificuldades e facilitadores que percebem no processo de comunicação dos líderes; (6) Como ofereço feedback e disponibilizo informações – pediu-se que os líderes informassem suas preferências no momento de oferecer feedback às suas equipes, identificando os principais canais adotados por eles e promovendo discussões em torno dos principais desafios; (6.1) Feedback e acesso às informações – pediu-se que os colaboradores informassem de que forma costumam receber feedback dos seus gestores e onde buscam informações, identificando se os colaboradores costumam conhecer a hierarquia para buscar informações, se isso é orientado ou se é feito de forma não organizada; (7) Canais de comunicação interna – realizou-se um levantamento de todos os canais de comunicação interna identificados pelos membros; (8) Sugestões – durante toda a aplicação da atividade esse campo foi sendo preenchido com auxílio dos observadores, conforme sugestões e ideias advinham do grupo, ao final da discussão, solicitou-se que os participantes oferecessem suas sugestões individuais para o processo de comunicação interna, informando-se que essas informações não seriam discutidas, apenas armazenadas para posterior análise; (9) Encerramento – fechamento da atividade e agradecimentos a todos os envolvidos, informando que após a finalização da pesquisa todos receberiam cópia do Resumo Executivo, por meio do qual seria possível conferir os resultados obtidos.

As discussões foram gravadas em áudio e imagem mediante o consentimento expresso dos participantes e, posteriormente, foram transcritas na íntegra para a análise qualitativa dos dados. As atividades foram norteadas por meio de um Canvas, com o intuito de dinamizar as interações do grupo e sistematizar o material para análise posterior e investigação, pois durante as aplicações dos Canvas, os procedimentos fo-

ram fotografados para registro. A realização dos grupos focais ocorreu no período de 11 de novembro a 04 de dezembro de 2019, e o tempo alocado para cada grupo variou entre 1h15m e 1h54m.

Com base em Silva e Russo (2019, p. 01) "entrevistas em profundidade e *focus group* permitem compreender a realidade do entrevistado a partir da sua perspectiva", pois os dados oriundos a partir das falas dos entrevistados permitem que os pesquisadores encontrem significados no conteúdo manifesto ou, ainda, construam inferências a partir das análises (Silva & Russo, 2019). Creswell (2021) também aponta as entrevistas como uma forma adequada de efetuar o registro das informações. Dessa forma, entende-se pertinente a adoção das técnicas referidas, associadas à análise de fontes secundárias para investigar os elementos que permeiam as contribuições da comunicação interna.

Os dados secundários foram obtidos por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) – 2017/2021¹ da universidade, versão atualizada em março de 2020, documento por meio do qual a universidade

- Expressa sua identidade, missão e filosofia de trabalho;
- Descreve sua estrutura organizacional e as atividades acadêmicas que desenvolve e pretende desenvolver;
- Apresenta suas políticas e seu corpo docente e técnico-administrativo;
- Define seu plano de metas para o período de cinco anos. (informação da web)².

Os dados obtidos por meio das entrevistas, dos grupos focais e da mencionada fonte de dados secundários foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, que é "um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens" (Bardin, p. 44, 2016).

Considerando que o uso de softwares em pesquisas qualitativas permite diminuir eventuais vieses do pesquisador, tornando os resultados mais coerentes e confiáveis (Souza Neto; Dias; Silva; Ramos, 2019), adotou-se o software MaxQDA Analytics Pro 2020 para organização e preparação dos dados, posteriormente codificados por meio das categorias de análise preliminarmente obtidas pela revisão teórica, conforme apresenta-se na Tabela 2.

Tabela 2. Categorias utilizadas para análise dedutiva dos dados.

-
- 1 A referência do Plano de Desenvolvimento Institucional não será apresentada para resguardar a identidade da instituição de ensino.
 - 2 Informações obtidas por meio do site da instituição. Acesso em: 08 de dez. 2019.

<i>Contribuição</i>	<i>Base Teórica</i>	<i>Categoria</i>
Diminui conflitos e oportuniza soluções preventivas	Araujo et al. (2012); Schiller e Meiren (2018)	Minimiza Ruídos
Promove satisfação, comprometimento e engajamento	Araujo et al. (2012); Acuña et al. (2017); Filipa Neto e Cruz (2017); Vercic e Vorkic (2017); Borovec e Balgač (2017)	Engajamento
Motiva os colaboradores e fortalece a cultura organizacional	Vercic et al. (2012)	Motivação
Ajuda a alcançar os objetivos estratégicos da organização	Guedes (2008), Araujo et al. (2012); Vercic et al. (2012); Welch (2012); Acuña et al. (2017); Armijos-Buitrón et al. (2017); Costa e Oliveira (2020)	Objetivos
Contribui para implementar uma imagem positiva junto ao público externo	Men (2014); Men (2014a); Armijos-Buitrón et al. (2017)	Imagem
Melhora a produtividade e desempenho organizacional	Men (2014); Armijos-Buitrón et al. (2017)	Produtividade
Reduz custos e aumenta o lucro	Schiller e Meiren (2018)	Financeiro

Fonte: Elaborada pelos autores a partir da revisão da literatura.

A análise dos dados foi realizada de forma dedutiva, pois ancorou-se em categorias previamente definidas por meio da revisão da literatura. No entanto, como também considerou-se a utilização de informações emergentes dos dados coletados (Creswell, 2021), foram usadas novas categorias oriundas da coleta de dados para o processo de codificação, sendo elas: Confiança, Simetria e Atendimento. A Confiança está relacionada à qualidade da comunicação dos líderes. Já a Simetria e o Atendimento poderiam ser inseridos aos construtos de Engajamento e Produtividade, no entanto, por terem sido especificamente mencionados por diferentes grupos, entendeu-se mais adequado adotá-los como novos construtos para a análise.

Com relação ao software escolhido para auxiliar a análise do conteúdo (MaxQDA), Oliveira, Bitencourt, Santos e Teixeira (2016) realizaram um estudo em que compararam os softwares NVivo e o MaxQDA e concluíram que ambos reduzem consideravelmente o tempo necessário para execução da análise, e possibilitam a aplicação de diferentes filtros que auxiliam os investigadores na reflexividade sobre os dados. Desse modo, entende-se útil a adoção do software referido para conferir maior credibilidade e qualidade a esta pesquisa.

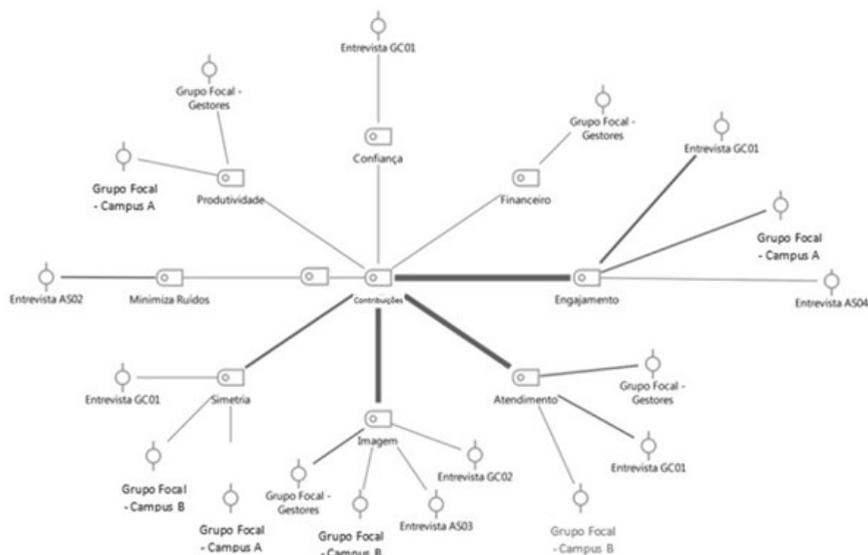
Após a finalização da análise dos dados e redação dos resultados obtidos, todos os sujeitos que participaram da pesquisa receberam, via e-mail, um resumo executivo com a apresentação das informações coletadas já analisadas, sendo possível a manifestação de qualquer participante a respeito do conteúdo apresentado. As poucas manifestações recebidas foram no sentido de cumprimentar pelo estudo e nenhuma objeção com relação ao conteúdo apresentado foi recebida.

Acrescenta-se que neste estudo qualitativo, a triangulação dos dados se dá por meio de seis entrevistas semiestruturadas, três grupos focais e dados secundários, sempre à luz da teoria obtida por meio da revisão da literatura. Dessa forma, a triangulação permite realizar análises mais cuidadosas, considerando diferentes fontes de informação, o que auxilia a validar a pesquisa (Valle & Ferreira, 2024).

Resultados

Conforme ilustrado na Figura 1, a revisão da literatura possibilitou sintetizar diferentes contribuições que a comunicação interna pode oferecer a uma organização. No contexto da instituição investigada, também foram identificadas contribuições que a organização pode obter quando estabelece um processo eficiente de comunicação interna, muitas das quais coincidem com as contribuições elencadas pela literatura. Na Figura 2 apresentam-se as contribuições citadas com maior frequência, destacando-se o Engajamento, a Qualidade no Atendimento, a Imagem e a Simetria.

Figura 2. Contribuições da comunicação interna mencionadas com maior frequência.



Fonte: Dados da pesquisa.

As contribuições identificadas na Figura 2 não estão relacionadas, necessariamente, ao processo da universidade à qual os sujeitos estão vinculados. Os debates em torno das contribuições referiram-se a um contexto de comunicação interna eficiente, podendo extrapolar a realidade da instituição investigada.

Na gestão da comunicação da universidade a contribuição da comunicação interna para o Engajamento dos colaboradores foi bastante evidenciada. De acordo com o GC01 "a comunicação com o funcionário é engajá-lo, é fazer com que ele vista a camisa da empresa", entendendo que se isso ocorrer, o colaborador ajudará a empresa a atingir outros objetivos junto ao público externo, nas palavras do GC01, "os funcionários estando satisfeitos, entendendo a missão da empresa e o que ela precisa proporcionar, também vai atingir ali o cliente final". Essa percepção é corroborada por membros gestores, de acordo com o CG11,

[...] se o aluno chega em qualquer setor e esbarra com um funcionário bem informado, já tá ali o que ele vai suportar... um lugar onde eu sou bem atendido e eu to tendo o que eu quero aqui. Quando você esbarra com um funcionário que não tem a informação, ele "pô, o que eu to fazendo aqui? Eu to na universidade e o cara não sabe".

Uma percepção que aponta para a Qualidade do Atendimento como uma contribuição do processo de comunicação interna e que também corrobora o que postularam Araujo, Simanski e Quevedo (2012), de que a comunicação interna é responsável por manter os funcionários informados. Segundo o AS02, "a partir do momento que o colaborador está informado, entende-se que os ruídos e os problemas diminuem", elencando-se a Minimização de Ruídos como outro benefício, que também ajuda a diminuir eventuais conflitos organizacionais.

Para o GC01, "quando os funcionários participam, eles se integram e eles entendem o que tá sendo falado ali". Já o GC02 deixa claro sua compreensão de que fazer comunicação interna é muito mais do que apenas informar, sendo preciso fazer com que o colaborador participe dos processos para se sentir engajado, por isso ele diz que comunicação não é apenas comunicar, "é envolver no processo participativo".

Essa contribuição do Engajamento fica bastante evidenciada na fala do AS04, quando diz que "nós teríamos um maior sentimento de pertencimento dos colaboradores da instituição, nós teríamos, por exemplo, as pessoas trabalhando mais felizes, mais comprometidas com a nossa instituição".

Nos estudos de Men (2014), ela identificou que os colaboradores podem se tornar embaixadores corporativos e defensores da marca, representando a organização para as partes interessadas externas. O CA01 corrobora esse entendimento quando afirma que "o funcionário se torna mais um aliado".

A instituição também possui esse entendimento, quando menciona em seu Plano de Desenvolvimento Institucional que

[...] também mantém perfis nas principais redes sociais, com o objetivo de: ouvir seus públicos; distribuir informações relevantes; conquistar multiplicadores/defensores; divulgar a marca; e criar mensagens para ativar o boca-a-boca *on-line* por meio das mídias sociais (PDI, p. 173, 2017-2021).

As percepções obtidas e o posicionamento oficial da universidade alinham-se à literatura. Para o GC02, "dependendo do que é, a gente transforma, a gente constrói estratégias com o nosso público interno, muitas vezes, pra chegar do público interno ao público externo", o que indica que as estratégias planejadas pela equipe de Comunicação também alinham-se ao que identificou Men (2014).

Para o CG07, uma comunicação interna falha oferece "o impacto da imagem da instituição ficar arranhada". No grupo do Campus B, o CB04 menciona "também a impressão da pessoa que está ali: 'poxa, lá na universidade não sabiam responder sobre tal situação'". Segundo o CG04 "depois vai pra rede social e ainda reclama, aí faz propaganda negativa".

Desse modo observa-se que, na percepção dos participantes, do mesmo modo que a comunicação interna bem implementada contribui com a imagem institucional, o oposto também acontece quando o processo é falho. Esses exemplos indicam que, quando os colaboradores não estão devidamente informados, desencadeiam-se situações que comprometem a percepção do cliente externo sobre a instituição, afetando sua imagem.

Ainda com relação à imagem, o AS03 identifica que é comum membros da instituição falarem em nome dela sobre assuntos que não foram suficientemente dialogados, ou seja, o colaborador pode oferecer uma opinião que não condiz com o posicionamento da organização, o que pode acarretar prejuízos de imagem. Essa situação relaciona-se com outra contribuição identificada como Simetria, que é "quando todo mundo fala a mesma língua" (GC01). Trazendo para o contexto da universidade, o CB08 diz:

[...] eu acho também que acaba padronizando certos serviços, porque se todo mundo está falando a mesma língua, então a gente faz mais ou menos da mesma forma, e não é o que ocorre hoje em dia, né? Cada setor faz de acordo com a sua compreensão. Então se tem uma comunicação igual pra todos, as pessoas vão saber, até chegando funcionários novos, as pessoas vão ter a informação de como proceder.

Outras contribuições também foram percebidas. Para o CG01, diminui o tempo de serviço para os processos, apontando para o aumento da Produtividade, confor-

me identificaram Armijos-Buitrón, Costa-Ruiz e Paladines-Benítez (2017). De acordo com o CG03, evita o retrabalho e, nas palavras do CG11, "eu acho que a boa informação traz um leque enorme de benefícios, seja ele financeiro, de atendimento, de infraestrutura, enfim...".

O GC01 acrescenta, também, a contribuição que a comunicação interna proporciona quando há qualidade nas informações fornecidas pelos líderes, pois nesses casos se estabelece uma relação de confiança na comunicação do líder e ele se torna "aquela pessoa que 'o que eu falo é lei'", no sentido que o colaborador acredita/confia naquela informação. O GC01 diz, ainda, que "a gente precisa disso aqui dentro", referindo-se a ter, nos líderes, porta-vozes da organização com credibilidade junto aos funcionários.

O CA03 também percebe a relevância da comunicação interna, especialmente considerando os aspectos da universidade e o cenário na qual está inserida.

Ela [comunicação interna] é muito importante porque acredito que ela é um meio da, principalmente, administração superior chegar. [...] Então, o processo de comunicação é extremamente importante para uma empresa do tamanho da universidade. Então, eu acho que nesse cenário onde as mudanças são muito rápidas, a comunicação tem uma importância muito maior do que já teve no passado, por exemplo (CA03).

Em consonância com essa percepção, Armijos-Buitrón, Costa-Ruiz e Paladines-Benítez (2017) afirmam que a comunicação interna é elemento essencial para a organização, uma vez que estabelece o melhor fluxo de informações possível entre a administração e os colaboradores, o que resulta em melhores níveis de eficiência. A fala do CA03 também aponta para a percepção de que as contribuições da comunicação interna podem ser ainda mais evidenciadas em ambientes dinâmicos, nos quais as mudanças ocorrem de forma rápida.

Em síntese, apresenta-se a Tabela 3, que ilustra as principais contribuições da comunicação interna de acordo com os resultados obtidos na presente investigação.

Tabela 3. Contribuições da comunicação interna e evidências da pesquisa.

<i>Contribuição</i>	<i>Evidência da Pesquisa</i>
Motiva os colaboradores e fortalece a cultura organizacional	Nós teríamos um maior sentimento de pertencimento dos colaboradores da instituição, nós teríamos, por exemplo, as pessoas trabalhando mais felizes, mais comprometidas com a nossa instituição (AS04).
Diminui conflitos e oportuniza soluções preventivas	A partir do momento que o colaborador está informado, a gente entende que o ruído diminui, os problemas diminuem (AS02).
Promove satisfação, comprometimento e engajamento	A comunicação com o funcionário é engajá-lo, é fazer com que ele vista a camisa da empresa (GC01).
Ajuda a alcançar os objetivos estratégicos da organização	Os funcionários estando satisfeitos, entendendo a missão da empresa e o que ela precisa proporcionar, também vai atingir, ali, o cliente final (GC01).
Imagem positiva junto ao público externo	Comunicação interna falha oferece o impacto da imagem da instituição ficar arranhada (CG07).
Melhora a produtividade e desempenho organizacional	Diminui o tempo de serviço para os processos (CG01).
Reduz custos e aumenta o lucro	Eu acho que a boa informação traz um leque enorme de benefícios, seja ele financeiro, de atendimento, de infraestrutura, enfim (CG03).
Estabelece relação de confiança entre líder e liderado*	Aquela pessoa que 'o que eu falo é lei'. A gente precisa disso aqui dentro (GC01).
Melhora a qualidade do atendimento ao público*	Se o aluno chega em qualquer setor e esbarra com um funcionário bem informado, já tá ali o que ele vai supor: 'um lugar onde eu sou bem atendido e eu to tendo o que eu quero aqui' (CG11).
Oferece unidade ao discurso organizacional*	Eu acho também que acaba padronizando certos serviços, porque se todo mundo tá falando a mesma língua, então a gente faz mais ou menos da mesma forma. [...] Então se tem uma comunicação igual pra todos, as pessoas vão saber, até chegando funcionários novos, as pessoas vão ter a informação de como proceder (CB08).

* Contribuições oriundas do campo investigado.

Fonte: Resultados da Pesquisa.

Como é possível observar, as contribuições identificadas na revisão da literatura foram, também, percebidas no contexto da universidade investigada, acrescentando-se as contribuições relacionadas à confiança nas informações dos líderes, à qualidade no atendimento ao público e à unidade no discurso organizacional proporcionada pela simetria das informações.

As contribuições elencadas não possuem uma sequência ordenada, mas se relacionam de modo que uma contribuição pode proporcionar novas 'conquistas' ao contexto da organização. Entende-se, por exemplo, que um processo eficiente de comunicação interna minimiza os conflitos, permitindo estabelecer soluções de forma preventiva, motiva os colaboradores e fortalece a cultura organizacional, o que propicia a satisfação, o comprometimento e o engajamento desses colaboradores, facilitando o estabelecimento de uma relação de confiança entre líder e liderados, o que ajuda a alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Isso tudo contribui para melhorar a qualidade do atendimento ao público, especialmente por meio de um discurso organizacional alinhado, o que impacta de forma positiva a imagem da organização. A harmonia dessas contribuições permite, ainda, melhorar a produtividade e o desempenho organizacional e, por consequência, reduzir custos e aumentar os lucros.

Considerações finais

Conforme o objetivo proposto, este artigo elencou contribuições que o processo de comunicação interna pode oferecer às organizações. Os resultados confirmaram, no contexto de uma universidade multicampi do sul do Brasil, as contribuições proporcionadas pelo processo de comunicação interna, reforçando, assim, os pressupostos teóricos das contribuições da comunicação interna já identificadas, por meio da literatura, em distintos contextos organizacionais.

A característica multicampi da universidade investigada demonstrou que as contribuições são reconhecidas tanto por colaboradores que atuam na unidade sede como pelos colaboradores alocados em unidade fora da sede. De igual modo, também foi possível verificar que as contribuições são percebidas não apenas pelos profissionais de comunicação, como também pela administração superior, por gestores e por colaboradores administrativos de diferentes funções, evidenciando, assim, que as contribuições oferecidas pela comunicação interna são percebidas por colaboradores de diferentes níveis hierárquicos da organização.

Esses achados contribuem para minimizar a lacuna de pesquisas no campo da comunicação que consideram as percepções de diferentes atores, tirando o foco apenas na visão dos profissionais que atuam nos departamentos de comunicação, conforme

identificado por Heide, Platen, Simonsson e Falkheimer (2018). Também avançam os estudos considerando o contexto de uma instituição de ensino superior, nos moldes do que já fizeram Nogueira (2001) e Cruz e Aguiar (2020).

O engajamento dos colaboradores, a qualidade no atendimento oferecido ao público, o fortalecimento de uma imagem positiva e a simetria das informações em favor de uma unidade no discurso da organização foram as contribuições que mais destacaram-se no contexto desta pesquisa. Considerando todas as contribuições elencadas, não é possível estabelecer uma sequência ordenada, mas entende-se que elas se relacionam de modo que uma contribuição pode proporcionar novas 'conquistas' ao contexto da organização.

Foi possível evidenciar, ainda, assim como a comunicação interna pode gerar contribuições, quando mal implementada pode desencadear uma série de consequências que podem alterar a percepção do público com relação à organização, trazendo impactos negativos, principalmente para sua imagem. Isto serve de alerta às organizações que eventualmente estejam subestimando as contribuições deste processo e negligenciando estratégias de comunicação junto aos seus colaboradores.

Nesse sentido, as contribuições fornecidas pelos resultados da pesquisa são relevantes tanto sob o ponto de vista gerencial, como para a ampliação da área de conhecimento. Considerando a abordagem qualitativa desta investigação, estudos em diferentes segmentos que permitam confirmar e generalizar os achados são sugeridos. Para tanto, espera-se que os construtos desta pesquisa sirvam como fonte para novas investigações, com abordagem quantitativa, permitindo a construção de modelos confirmatórios das contribuições da comunicação interna aqui elencadas e permitindo, ainda, verificar relações entre essas contribuições.

Referências

- Acuña, B. P., Domínguez, D. C., & Navarro, P. B. (2017). Tres casos de Empresas Internacionales con Éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui Revista Latinoamericana de Comunicación*, (134). <http://dx.doi.org/10.16921/chasqui.v0i134.2697>
- Araujo, D. C., Simanski, E. S. S., & Quevedo, D. M. (2012). Comunicação Interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. *Brazilian Business Review*, Vitória, 9 (1), 47-64. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2012.9.1.3>
- Armijos-Buitrón, V. A., Costa-Ruiz, M. P., & Paladines-Benítez, J. E. (2017). *The use of Information and Communication Technologies in the Management of Internal Communication in the Service Sector of Ecuador*. 12th Iberian Conference on Information Systems and Technologies, Lisbon, Portugal. 10.23919/CISTI.2017.7976022

- Badjien, G., Thoyib, A., Hadiwidjojo, D., & Rofiq, A. (2019). The search for new measures in organisational communication: a systematic literature review. *Humanities & Social Sciences Review*, 7(1), 469-477. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7153>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Borovec, K., & Balgač, I. (2017). Contribution of internal communication in predicting job satisfaction among police officers. *Criminology & Social Integration Journal*, 25(1), 17-33. <https://doi.org/10.31299/ksi.25.1.1>
- Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo*, 18(33), 91-102. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6
- Braun, S.; Bark, A. H.; Kirchner, A.; Stegmann, S.; Van Dick, R. (2019). Emails from the Boss—curse or blessing? Relations between Communication Channels, Leader Evaluation, and Employees' Attitudes. *International Journal of Business Communication*, 56 (01), 50-81. <https://doi.org/10.1177/2329488415597516>
- Costa, E., & Oliveira, T. S. (2020). Comunicação organizacional: uma ferramenta estratégica de compatibilização de interesses. *Revista Alterjor*, 22(2), 397-409. <https://doi.org/10.11606/issn.2176-1507.v22i2p397-409>
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. 3ª ed. Porto Alegre: Penso.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 5ª ed. Porto Alegre: Penso.
- Cruz, A. C. S., & Aguiar, J. B. S. (2020). A Comunicação Interna na Perspectiva dos Servidores Públicos: um Estudo de Caso de uma Universidade. *Comunicação & Informação*, 23, 1-18. <https://doi.org/10.5216/ci.v23i.54893>
- Filipa Neto, C., & Cruz, S. A. (2017). Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho. *Sociologia*, 34, 47-72. <http://dx.doi.org/10.21747/08723419/soc34a3>
- Guadalima, N. G. G., & Ramírez, M. E. A. (2022). Engagement de los públicos internos de empresas de Ecuador, em tiempos de pandemia. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 21 (41), 1-22. <https://doi.org/10.22395/angr.v21n41a1>
- Guedes, E. N. (2008). *A comunicação interna alinhada aos objetivos organizacionais: o caso Vale*. Anais do X Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste, São Luís, Maranhão, Brasil.
- Heide, M., Platen, S. V.; Simonsson, C., & Falkheimer, J. (2018). Expanding the Scope of Strategic Communication: towards a holistic understanding of organizational complexity. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 452-468. [10.1080/1553118X.2018.1456434](https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1456434)
- Kunsch, M. M. K. (2018). A Comunicação Estratégica nas Organizações Contemporâneas. *Media & Jornalismo*, 18 (33), 13-24. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2016). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas.

- Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Men, L. R. (2014a) Why leadership matters to internal communication: linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256–279. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719>
- Montes, C. C., Choriego, M. A., & Barros, J. P. (2022). Comunicación interna: caracterización y análisis de trabajo realizado por empresas que pertenecen a ranking Great Place to Work® Chile. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 21 (41), 1-22. <https://doi.org/10.22395/angr.v21n41a4>
- Nascimento, G. G., Duarte, J. Q. N., Kruchelski, M., Angnes, J. S., & Monteiro, C. (2018). O profissional de secretariado e a comunicação interna hospitalar: atuação por meio da assessoria. *RGO – Revista Gestão Organizacional*, 11(3), 26-38. <https://doi.org/10.22277/rgo.v11i3.3728>
- Nogueira, M. F. M. (2001). A Gestão da comunicação interna das instituições públicas: um recurso esquecido. *Comunicação & Informação*, 4(1/2), 121-131. <https://doi.org/10.5216/c&i.v4i1/2.24024>
- Oliveira, F. N. S. (2018). Comunicação das Organizações: um olhar sobre a importância da comunicação interna. *Mídia & Jornalismo*, 18(33), 61-74. <https://doi.org/10.14195/2183-5462>
- Oliveira, M., Bitencourt, C. C.; Santos, A. C. M. Z., & Teixeira, E. K. (2016). Análise de conteúdo temática: há uma diferença na utilização e nas vantagens oferecidas pelos softwares MAXODA® e NVivo®? *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 9(1), 72-82. <http://doi.org/10.5902/1983465911213>
- Schiller, C., & Meiren, T. (2018). *Enterprise social networks for internal communication and collaboration*. IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation - ICE/ITMC, Stuttgart. <http://dx.doi.org/10.1109/ICE.2018.8436337>
- Silva, I. F., & Russo, R. F. S. M. (2019). Aplicação de entrevistas em pesquisa qualitativa. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(1), 01-06.
- Souza Neto, R. A., Dias, G. F., Silva, R. R., & Ramos, A. S. M. (2019). Efeitos dos Softwares de Análise de Dados Qualitativos na Qualidade de Pesquisas. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(3). <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170357>
- Valle, P. R. D., & Ferreira, J. L. (2024). Content Analysis In The Perspective Of Bardin: Contributions And Limitations For Qualitative Research In Education. In *SciELO Preprints*. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.7697>
- Vercic, A. T., Vercic, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>
- Vercic, A. T., & Vokic, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38 (2), 246-254. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.017>

Wikaningrum, T.; Yuniawan, U. A. (2018). The relationships among leadership styles, communication skills, and employee satisfaction: a study on equal employment opportunity in leadership. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13 (01), 138-147. https://jbrmr.com/cdn/article_file/2018-10-03-13-48-52-PM.pdf