



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

CARLOS ALBERIO DO NASCIMENTO LIMA

**BARREIRAS E FACILITADORES DA COMUNICAÇÃO
INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE
LITERATURA**

SERRA TALHADA – PE

2022

CARLOS ALBERIO DO NASCIMENTO LIMA

**BARREIRAS E FACILITADORES DA COMUNICAÇÃO
INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE
LITERATURA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Unidade Acadêmica de Serra Talhada da Universidade Federal Rural de Pernambuco como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Orientador (a): Prof^a. Maria José da Silva Feitosa

SERRA TALHADA – PE

2022

BARREIRAS E FACILITADORES DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

Carlos Alberio do Nascimento Lima

Carlosalberiolima25@gmail.com

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade Acadêmica de Serra Talhada, Curso de Bacharelado em Administração

Maria José da Silva Feitosa

mariajose.feitosa@ufrpe.br

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade Acadêmica de Serra Talhada, Curso de Bacharelado em Administração

RESUMO

O presente estudo visa identificar barreiras e facilitadores à comunicação interna nas organizações. Para tanto, foi utilizada uma revisão sistemática de abordagem qualitativa, utilizando as plataformas spell, scielo e o portal de periódicos do capes. Foram selecionados 13 artigos para compor a pesquisa. Dentre as principais barreiras encontradas é possível citar falta de engajamento dos colaboradores, falta de qualidade da informação, falta de um plano de comunicação, discriminação hierárquica, falta de feedback. Quanto aos facilitadores, foi possível identificar a utilização de diversos canais de transmissão de informação, disponibilização de feedback, oferecer informações de qualidade e o engajamento dos colaboradores. A presente pesquisa apresenta como limitação a restrição de tempo para levantamento e análise dos dados. Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se um estudo que possibilite um maior tempo para inclusão de novas bases de dados, assim como a realização de um estudo de campo visando verificar e/ou confirmar barreiras e facilitadores da comunicação interna.

Palavras-chave: Comunicação. Organizações. Dificultadores. Drivers.

ABSTRACT

This study aims to identify barriers and facilitators to internal communication in organizations. For this, a systematic review of qualitative approach was used, using the spell, scielo and the capes journal portal. 13 articles were selected to make up the research. Among the main barriers found it is possible to mention lack of employee engagement, lack of information quality, lack of a communication plan, hierarchical discrimination, lack of feedback. As for facilitators, it was possible to identify the use of various information transmission channels, offer feedback, offer quality information and employee engagement. The present research presents as a limitation the time restriction for data collection and analysis. As a suggestion for future research, we recommend a study that allows more time for the inclusion of new databases, as well as an empirical research aiming to verify and/or confirm barriers and facilitators of internal communication aiming to verify and/or confirm barriers and facilitators of internal communication.

Keywords: Communication. Organizations. Hindering. Drivers.

1. INTRODUÇÃO

Para Marques (2015), a comunicação é uma troca de mensagens entre indivíduos, e a sua finalidade é a troca de significados. Não basta encaminhar uma informação, esta deve ser compreendida. Comunicar-se com o público interno (colaboradores) e externo (fornecedores, clientes, etc.) nunca foi tão importante para uma organização quanto é hoje.

Chinem (2010) destaca a importância da comunicação organizacional quando afirma que a mesma passou a ser vista como um instrumento indispensável para conquista de bons resultados organizacionais e garantir o seu sucesso. Corroborando esse entendimento, Chiavenato (2021) afirma que toda e qualquer organização começa a funcionar a partir da comunicação e sua dinâmica organizacional só se torna possível quando garante que todos os colaboradores estejam conectados. E essa conexão surge a partir de uma comunicação eficiente, garantindo uma fácil compreensão das informações. Além disso, a comunicação é algo essencial para que o funcionamento de uma organização aconteça de forma integrada e coesa.

No âmbito da comunicação organizacional, tem-se a comunicação interna. Para Tavares (2010), a comunicação interna de uma organização é imprescindível e quando planejada, pode proporcionar fatores positivos, por exemplo, estimula a motivação do público interno, bem como o desenvolvimento de um clima favorável entre os colaboradores e pode agilizar a tomada de decisões. A comunicação dentro de uma organização, quando utilizada de forma correta contribui para o alcance dos objetivos.

Em contrapartida, quando não gerida adequadamente, a comunicação atrapalha o alcance dos objetivos e deixa a organização mais distante dos resultados desejados. A comunicação nas organizações nem sempre ocorre com êxito e, em muitos casos, a mensagem emitida é transformada durante o percurso entre quem transmitiu e quem recebeu, fazendo com que a informação chegue diferente do que foi inicialmente transmitido (CHIAVENATO, 2021). Ou seja, quando a comunicação interna de uma organização sofre distorções em relação ao que foi emitido, se torna uma barreira. Chiavenato (2022) deixa claro que as barreiras à comunicação são os entraves e limitações que ocorrem durante a transmissão de informações e contribuem para que a informação chegue distorcida no receptor, ou seja, em quem recebe a informação. Um exemplo comum de barreira à comunicação interna é o boato, no qual as informações são incertas.

Robbins, Decenzo e Wolter (2020) levantam alguns questionamentos que mostram algumas das barreiras que ocorrem na comunicação interna de uma organização, são eles:

O que você disse? Refere-se à ideia de que cada indivíduo pode ter sua interpretação do que está sendo dito de acordo com sua cultura, idade, educação, etc., e dentro das organizações, por existirem setores diferentes, é comum a criação de termos que apenas determinado setor conhece. Você vê o que eu vejo? Os interesses pessoais, atitudes e experiências afetam a maneira pela qual cada pessoa vê e interpreta as informações que recebe. O receptor coloca em sua interpretação características pessoais.

Na contramão das barreiras existem os facilitadores da comunicação interna nas organizações. Robbins, Decenzo e Wolter (2020) destacam que uma comunicação perfeita ocorre quando o remetente (quem envia a mensagem) repassa a informação e o seu receptor (quem recebe a mensagem) a compreende da mesma forma como o remetente a compreendeu, porém nem sempre é totalmente compreendida. Para que a informação comunicada seja compreendida conforme o remetente transmitiu é necessária clareza, um meio de comunicação adequado e o feedback para comprovar se a mensagem foi ou não entendida. Esse é o papel do facilitador na comunicação, garantir a entrega da mensagem e sua compreensão.

Diante do exposto, o presente estudo tem a seguinte pergunta de pesquisa: quais barreiras e facilitadores à comunicação interna nas organizações? Para responder tal questionamento, esta pesquisa visa identificar barreiras e facilitadores à comunicação interna nas organizações. Para tanto, foi empregada uma revisão sistemática de abordagem qualitativa.

Segundo Chinem (2010), a comunicação adequada é um requisito que contribui de forma significativa para a sobrevivência de uma organização. Desta forma, o presente trabalho justifica-se porque a comunicação interna é uma variável que pode trazer impactos significativos para uma organização. Sendo assim, explorar as barreiras e facilitadores pode ajudar gestores com informações no planejamento e na tomada de decisão. Além disso, pode servir de fonte de informações para estudiosos do tema.

Mapear, analisar e estudar as principais barreiras e facilitadores de uma organização proporciona um melhor fluxo de informações que irão contribuir positivamente para o alcance dos objetivos organizacionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para Cordeiro, Costa, Araújo e Campos (2017), a comunicação surge desde o nascimento do indivíduo, o qual, por conviver em sociedade, necessita se comunicar para

conseguir suprir suas necessidades, sejam elas básicas ou não. Segundo Chiavenato (2022), a comunicação envolve troca de fatos, ideias, opiniões ou emoções entre duas ou mais pessoas, ou seja, não pode ser feita de forma individual, sendo necessário o envolvimento de mais de um indivíduo para que seja executada.

A comunicação envolve a transferência de significado, ou seja, não basta apenas transmitir uma mensagem, esta tem que ser compreendida com clareza. A informação deve chegar ao receptor e sua compreensão tem que acontecer, caso contrário a comunicação não foi bem-sucedida (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2020).

A comunicação pode ser verbal, não verbal, escrita, formal ou informal (CHIAVENATO, 2022). Robbins, Decenzo e Wolter (2020) destacam que a comunicação verbal é a transmissão de informações por via oral, falada, por exemplo, quando o gestor está frente a frente com os colaboradores. A comunicação não verbal, por sua vez, refere-se à comunicação por meio de imagens, sinais, entre outros, um exemplo comum são as placas de trânsito. Já a comunicação escrita é o tipo de comunicação que é expressa no papel, geralmente utilizada para inserir novos tipos de procedimentos em departamentos, fornece relatórios, planilhas etc. A comunicação formal é utilizada para o repasse de informações ligadas às atividades que devem ser realizadas, comunicados oficiais, para dar ordens aos colaboradores, utilizadas na criação de projetos etc. Geralmente, é utilizada pelos que compõem a alta hierarquia. Por último, porém não menos importante, a informal refere-se à comunicação que não segue um padrão de transmissão, ignorando os padrões hierárquicos.

No âmbito das organizações, tem-se a comunicação organizacional. Tavares (2010) define a comunicação organizacional como a comunicação que acontece entre uma organização (seja privada, pública, do terceiro setor etc.) com o seu público (colaboradores, clientes, fornecedores, etc.). Destaca que toda e qualquer organização tem a necessidade de se comunicar com seus públicos, e a origem desta comunicação pode surgir a partir da necessidade de divulgar um novo produto, realizar um comunicado interno, por exemplo. Sendo assim, existem algumas formas de comunicação que são essenciais dentro de uma organização, dentre elas estão: a comunicação mercadológica, comunicação institucional e comunicação interna.

Para Lupetti (2014), a comunicação mercadológica - ou de marketing- é a responsável pela divulgação dos produtos ou serviços de uma organização, ou seja, a comunicação da empresa, mostrando seus produtos, com o público alvo. Este tipo de comunicação busca atingir o objetivo do marketing utilizando todos os meios de comunicação disponíveis.

A comunicação institucional, segundo Tavares (2010), é a soma de um conjunto de ações, cujo principal papel é divulgar informações para os públicos que apresentam interesses sobre os objetivos da empresa, tendo como objetivo principal construir, manter e melhorar a imagem da empresa.

A comunicação interna, por sua vez, é aquela que ocorre dentro de uma empresa, entre os funcionários desta. “Envolve a comunicação entre departamentos, órgãos, unidades, a comunicação entre pessoas dos mesmos departamentos, entre chefias e entre os funcionários e chefia direta, como supervisores e gerentes, e chefia indireta, como diretores e presidentes”. (TAVARES, 2010, APUD SANTOS; SANTOS, 2016, P. 10-11).

Para Aguiar, Trevisan, Lima e Silva (2019, p.14), “a comunicação interna envolve todas as interações, sejam elas interpessoais ou mediadas por tecnologia, que ocorrem no ambiente interno da organização”. A comunicação interna deve e pode utilizar todas as ferramentas possíveis, principalmente tecnológicas, por exemplo, o uso de e-mails, grupos em redes sociais entre outros, para garantir uma entrega de informações mais eficiente e que sua compreensão seja fácil. Desta forma, Aguiar, Trevisan, Lima e Silva (2019) defendem que, mediante os novos cenários que vêm surgindo, a tecnologia assume um papel importante, principalmente, quando utilizada a favor da comunicação interna.

Chiavenato (2022) diz que muitas vezes a comunicação sofre bloqueios, entraves, dificuldades e até mesmo restrições provenientes de barreiras que ocorrem no processo de comunicação. As barreiras fazem com que a mensagem que foi enviada seja recebida seja interpretada de forma diferente.

Quando se fala sobre barreiras à comunicação interna, pode-se seguir a ideia de Silva Neto (2012), que pontua a falta de engajamento como dificultador. A comunicação deve atuar como ferramenta de engajamento (comprometimento dos colaboradores para alcançar os objetivos da organização). Relacionar-se internamente é essencial, mas se não existir um engajamento das partes envolvidas o desempenho pode reduzir (SILVA NETO, 2012).

Silva Neto (2012) deixa claro também que na comunicação interna os colaboradores também são capazes de formar opinião e dar feedbacks com maior consciência. Mas nem sempre foi assim, as transmissões de informações eram retidas para os grandes cargos da empresa, pois esta temia o vazamento de informações importantes.

Outra barreira que atrapalha é a falta de um plano de comunicação interna. Muitas empresas esquecem ou até mesmo não procuram definir um padrão de comunicação. Desta

forma, acabam reféns dos processos definidos pelos seus gestores sem nenhum tipo de planeamento adequado (BUENO 2009).

Kunsch (2003) afirma que, quando falamos sobre a comunicação no ambiente organizacional, as barreiras são, na maioria das vezes, humanas, processos burocráticos, excesso de informações e repasse inadequado. Logo, fica claro que dentro de uma organização é importante que o emissor da informação saiba fazer o repasse de forma clara e sucinta.

Essas dificuldades citadas mostram o quão pode ser difícil um simples repasse de informação, portanto é nesse momento que se faz necessária a introdução de facilitadores que irão auxiliar no fluxo limpo de informações para todos os envolvidos.

Nesse sentido, Kunsch (2003) deixa claro que a eficácia de uma boa comunicação tem a participação de colaboradores valorizados pela organização. Essa compreensão corrobora a ideia de Silva Neto (2012) quando o mesmo afirma que a comunicação deve atuar como ferramenta de engajamento.

Robbins, Decenzo e Wolter (2020) também apontam alguns facilitadores, são eles: pensar antes de falar (antes de repassar qualquer informação, deve-se ter certeza de como será dito e o que será dito), não agir por emoção (deixar o lado emocional e agir pela razão), tentar adequar sua linguagem a quem está ouvindo (usar uma linguagem/ meios de se comunicar que poderão facilitar a compreensão, isto é, de acordo com o nível de instrução e contexto do receptor), aprender a ouvir mais (ouvir e tentar entender o que está sendo transmitido).

Vecchio (2012) também apresenta facilitadores à comunicação interna organizacional e destaca que cada um deles contribui positivamente para melhoria da eficácia. São eles: Usar a linguagem apropriada (as palavras e gestos devem estar adequados ao processo de comunicação para facilitar a compreensão); adotar a comunicação empática (o que está sendo dito deve ser compreendido por quem está comunicando); incentivar o feedback (a comunicação, quando feita e tem um retorno do seu receptor tem mais eficácia); desenvolver um clima de confiança (a comunicação torna-se mais eficiente quando existe clima de confiança entre as partes envolvidas no processo de comunicação); usar mídia apropriada (o ideal é utilizar as mídias adequadas para cada situação); incentivar a escuta eficaz (refere-se ao ato de ouvir com atenção a mensagem que está sendo repassada, evitar julgamentos e também respeitar o grau de compreensão do ouvinte).

Chiavenato (2021), por sua vez, acredita que a comunicação pode melhorar por meio de duas maneiras, a saber: em primeiro plano, acredita no aprimoramento das informações

que desejam transmitir e em segundo plano compreender o que está sendo dito. É necessário não só se esforçar para ser compreendido, como também se esforçar para compreender o outro. Para que tal ideia seja possível, Chiavenato (2021) destaca algumas ações que podem facilitar a comunicação interna de uma organização. São elas: Acompanhamento (é a verificação de que o significado da mensagem transmitida foi realmente entendido); retroação (é a criação de um canal para que o receptor possa responder ao emissor e a partir desta resposta ele saberá se o entendimento foi eficaz); empatia (essa ação refere-se ao fato de que, às vezes, é necessário se colocar no lugar do outro para tentar entender como aquele receptor captou a mensagem); simplificação da mensagem (uma linguagem simplificada irá auxiliar no entendimento adequado da informação transmitida) e, por fim, escutar bem (se dispor a ouvir a mensagem que os demais colaboradores tem para repassar sem resistências).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo trata-se de uma de uma pesquisa exploratória, no formato de uma revisão sistemática qualitativa de literatura. Galvão e Ricarte (2019) definem a revisão sistemática qualitativa de literatura como um tipo de pesquisa que segue protocolos já definidos, cujo papel principal é verificar a funcionalidade de trabalhos que podem ou não contribuir numa dada pesquisa. Estes mesmos autores também deixam claro que esse tipo de pesquisa atua a partir da pesquisa de trabalhos desenvolvidos por outros autores, mostrando com todos os detalhes cada passo que é realizado para definição dos dados que serão inclusos na pesquisa, que vão desde a base de dados que é escolhida, o processo para selecionar os artigos, os critérios de inclusão e exclusão e o processo para análise dos artigos selecionados. Por fim, os autores determinam que a revisão sistemática de literatura apresenta um auto grau de evidências e é considerado um documento de muita importância para tomada de decisões.

Foi utilizada como *string* de busca o termo “comunicação interna” e a busca foi feita nas plataformas Spell, Scielo e portal de periódicos da Capes.

Na plataforma Spell, foram aplicados como filtros idioma, tendo sido escolhidos para inclusão de artigos os idiomas português ou inglês e como tipo de documento foram selecionados apenas artigos e a busca do termo chave foi feita por título. Nessa primeira filtragem, foram identificados 17 resultados.

Na plataforma Scielo, foi utilizada como *string* de busca o termo comunicação interna, foram identificados 12 trabalhos. Além disso, a pesquisa foi feita por título.

No portal de periódicos da capes, foram aplicados como termos de busca por título comunicação interna e organizações, foram considerados apenas artigos de periódicos revisados por pares, tendo sido identificados sete trabalhos.

No total, juntando o quantitativo de trabalhos identificados nas três bases de dados, resultaram 36 artigos, os quais foram analisados inicialmente por resumo, para identificar a contribuição dos mesmos para o alcance do objetivo do trabalho. Os que contribuíram para o objetivo foram os trabalhos incluídos na revisão sistemática de literatura. Dois dos trabalhos repetidos foram excluídos.

Na plataforma SPELL, considerando a pesquisa por resumo, dos 17 artigos encontrados, foram identificados 12 capazes contribuir positivamente para o objetivo da pesquisa. Cinco foram descartados, pois não foi identificado foco na problemática da pesquisa.

Já na plataforma SCIELO, dos 12 artigos iniciais, apenas três foram selecionados para colaborar com a presente pesquisa. Dos nove desconsiderados, três estão escritos em espanhol, e os seis não apresentaram relevância para pesquisa.

Por último, no portal de periódicos do capes, foi selecionado apenas um artigo que mostrou relevância e também foi analisado por resumo. Foram desconsiderados seis artigos, pois dois estavam duplicados na base, outros dois em espanhol e os outros dois não apresentaram a relevância necessária para o objetivo da pesquisa.

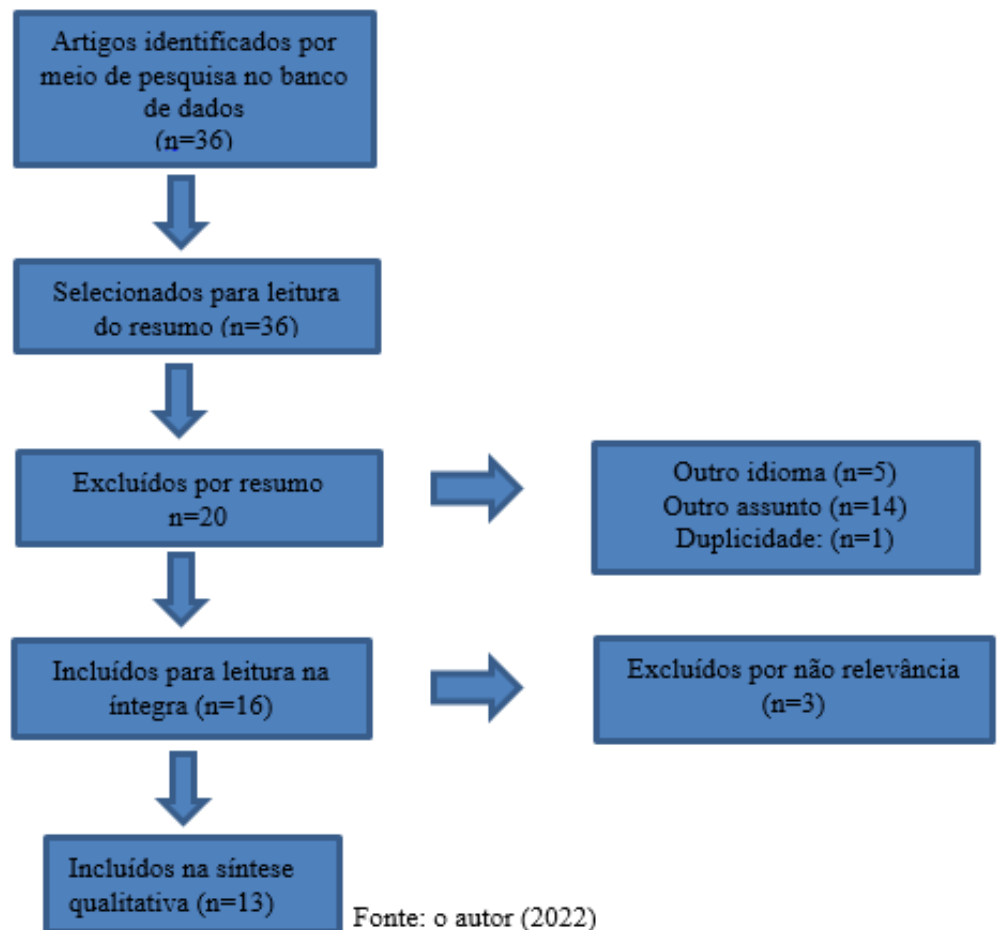
Após a seleção por resumo dos artigos, restaram no total 16 e passaram por uma nova filtragem, desta vez a análise dos trabalhos foi feita na íntegra. Dos 12 selecionados no Spell, apenas dez foram selecionados, pois seu conteúdo era relevante para pesquisa, os outros dois foram desconsiderados por falta de coerência com o que se buscava. Na plataforma Scielo dos três que haviam sido selecionados por resumo, após a nova filtragem restaram apenas dois. Já no portal de periódicos do capes, após a análise completa dos artigos, apenas um foi selecionado como útil para pesquisa.

A pesquisa nas bases foi iniciada em agosto de 2022 e foi encerrada em setembro de 2022.

Foi realizada uma análise de dados qualitativos que, segundo Gil (2008), para esse tipo de pesquisa não existem fórmulas ou receitas que são estabelecidas previamente para obtenção dos resultados, esse tipo de análise dependerá totalmente de fatores pessoais do pesquisador, por exemplo, o estilo e capacidade. Os dados foram analisados segundo as etapas de redução, exibição e verificação, conforme Miles e Huberman (1994, apud GIL 2008).

Por fim, em meio a todos os artigos buscados, apenas 13 foram selecionados para serem analisados na íntegra, enquanto os outros 23 foram devidamente desconsiderados. A seguir, na Figura 01, consta o Fluxograma. Um fluxograma prisma é utilizado para representar o processo de pesquisa e seleção de artigos em base de dados, por exemplo, na Scielo. A sua utilização ocorre desde a seleção de artigos a partir de *strings* de busca, definindo a quantidade inicial de dados até a seleção final dos dados. Tendo como objetivo principal contribuir com melhorias nos relatos de revisões sistemáticas.

Figura 01 – Fluxograma Prisma da revisão sistemática de literatura



4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como já mencionado, o objetivo desta pesquisa é identificar barreiras e facilitadores à comunicação interna nas organizações. Cada barreira pode prejudicar o desempenho das atividades e como a utilização de facilitadores pode promover o alcance do objetivo organizacional.

A seguir consta o quadro 01 com os artigos decorrentes da revisão sistemática. Tais trabalhos foram analisados, conforme critérios propostos no presente estudo, e a seguir constam os resultados.

Quadro 01 – barreiras e facilitadores da comunicação interna nas organizações

AUTOR(ES), ANO	TÍTULO DO ARTIGO	OBJETIVO	RESULTADOS
BERNARDO, BERNARDO, KAKIHARA E JUNQUEIRA (2021)	O Papel da Comunicação Interna para Agroindústrias: Dois Estudos de Caso em São Paulo, Brasil	O objetivo do artigo analisado é entender qual a percepção que os colaboradores de uma organização têm sobre a importância da comunicação organizacional e também a existência de um departamento de comunicação dentro da organização afeta o fluxo da comunicação integrada.	Barreiras: Comunicação oficiosa (comunicação sem caráter oficial), ruídos (deformação de informações), existe uma baixa credibilidade que algumas informações apresentam, essas decorrem devido à má transmissão de informações e acabam criando informações incoerentes; a comunicação que provem do líder não passa segurança. Facilitadores: Comunicação integrada; departamento de comunicação interno que promove o envio de informações de forma mais rápida, evitando atrasos e passando mais segurança no que está sendo transmitido.
JESUS, EBERLE, MATTE, CHAIS, OLEA E GANZER, (2020)	A Comunicação Interna em uma Empresa Prestadora de Serviços de Saúde e sua Influência no Comprometimento Organizacional	O objetivo identificado neste artigo foi o de avaliar as contribuições que a comunicação interna proporciona para o comprometimento dos seus funcionários.	Barreiras: Colaboradores não entendem a importância da comunicação dentro da organização; também foi identificado que existem informações que apenas supervisores e a alta gestão têm acesso e essa transmissão torna-se falha; os colaboradores tem a oportunidade de apenas uma vez por ano darem o feedback sobre o trabalho; problema na troca de informação entre os setores (conflitos com gestores). Facilitadores: O engajamento dos colaboradores para proporcionar uma comunicação

			com maior credibilidade; a empresa possui vários canais de comunicação interna, são eles: murais, e-mails, relatório gerencial, reuniões, intranet, folhas informativas, cartazes e comunicação informativa setor de endomarketing (atividades voltadas para garantir um bom local de trabalho) e utilização de um canal de escuta proporciona ouvir os funcionários.
CLARO, STEFFENS, SANTOS, CAUDURO, STECCA, BENTO E ROSSÉS (2018)	Uma Análise do Processo de Comunicação Interna da Cooperativa de Crédito Cresol	O objetivo deste artigo é mostrar como a comunicação organizacional é vista por seus colaboradores e também identificar quais os meios e instrumentos que são utilizados pela organização para se comunicar com o público interno.	Barreiras: Baixa qualidade da mensagem, poucos canais de comunicação (boca a boca, por exemplo). Facilitadores: Engajamento dos colaboradores; foi identificado que a empresa possui um bom sistema de comunicação interna; criar informações bem elaboradas e planejadas que se relacionam com os objetivos da organização; os colaboradores são ouvidos pela organização.
CREMONEZI, SPERS, CASTRO E OSVALDO (2014)	Comunicação interna nos cargos de secretariado	Mapear os processos de comunicação da organização, identificar as formas de comunicação, pesquisar o nível de comunicação existente da empresa em estudo; Analisar os pontos fracos da comunicação na organização e propor melhorias através dos resultados observados.	Barreiras: a comunicação nem sempre acontece de forma clara e objetiva; líderes não apresentam preocupação com a comunicação interna e nem apresentam interesse em promover algum tipo de melhoria; parte dos colaboradores sente dificuldade de conversar com os superiores; colaboradores divididos na questão da clareza das informações repassadas, sem feedback por ambas as partes, superiores e colaboradores. Facilitadores: feedback; transmissão de informações sobre as funções que cada colaborador deve fazer é muito boa; fácil comunicação com a gerência; os colaboradores conhecem e têm acesso aos meios de comunicação da empresa.
SOUZA E SANTOS (2014)	Comunicação Interna: Uma Contribuição Para a Melhoria das Relações de Trabalho	Buscar entender como a comunicação organizacional afeta as relações de trabalho.	Barreiras: Colaboradores ainda sendo conscientizados sobre a importância da comunicação (todos ao entrarem na empresa já deveriam ser orientados sobre a importância da

			<p>comunicação), conflitos pessoais, falta de feedback.</p> <p>Facilitadores: Optar por uma redução de níveis hierárquicos; trabalhadores com o sentimento de participação dentro da organização (esse sentimento minimiza os conflitos internos provenientes devido à falta de planejamento e acompanhamento de ações comunicativas); as empresas possuem diversos canais de comunicação.</p>
ARAÚJO, SIMANSKI E QUEVEDO (2012)	Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso	Identificar a percepção dos colaboradores em relação às informações recebidas, bem como sua compreensão de comunicação	<p>Barreiras: Boatos (provenientes da comunicação informal); ruídos; colaboradores preferem a comunicação cara a cara; não se sentem valorizados pela organização.</p> <p>Facilitadores: os colaboradores compreendem o que é comunicação e a sua importância; a comunicação é utilizada “às vezes” para estimular os colaboradores; existência de canais de comunicação (e-mails, murais, reuniões).</p>
XAVIER, CAMACHO E FERREIRA (2011)	A percepção dos profissionais de recursos humanos sobre a comunicação interna em processos de combinação de empresas	Analisar a percepção dos profissionais quanto à comunicação interna que é utilizada pela sua organização	<p>Barreiras: Rumores internos (boatos); falta de confiança e comprometimento entre colaboradores e superiores; falta de coerência e coesão com o que está sendo dito e o que realmente deve ser feito.</p> <p>Facilitadores: utilização de meios de comunicação como: reuniões, revistas internas, memorandos; engajar os colaboradores; clareza nas informações; utilização de modelos de comunicações que combinem com a cultura organizacional.</p>
COSTA OLIVEIRA (2010)	Comunicação interna e relações interpessoais desenvolvimento organizacional: o caso de uma agência bancária	Entender porque se torna tão imperioso o bom relacionamento interpessoal e a boa utilização da comunicação	<p>Barreiras: Foi identificado que a gerência apresenta baixo desempenho no que diz respeito à comunicação com seus colaboradores; também foi identificada a necessidade de um canal de comunicação entre os stakeholders (colaboradores, fornecedores, clientes, etc.).</p> <p>Facilitadores: funcionários</p>

			satisfeitos por fazer parte da organização; feedback sobre as atividades realizadas, ter colaboradores aberto a críticas e sugestões.
TAVARES, LIMONGI E FRANÇA (2010)	A relevância da comunicação interna planejada para o desenvolvimento do comprometimento organizacional	Identificar a existência da relação entre comprometimento dos funcionários e a comunicação interna	Facilitadores: Comprometimento dos colaboradores; uma comunicação integrada, utilização de vários meios de comunicação (e-mails, murais, reuniões); redes formais e informais; o fluxo das informações permite uma boa comunicação entre os níveis hierárquicos.
BÍSCOLI, SANCHES, MÜLLER E QUEIRÓZ (2010)	Avaliação do processo de comunicação interna em um colégio estadual de Toledo-PR - período 2008 a 200	Diagnosticar, analisar e propor melhorias no processo de comunicação interna	Barreiras: Foi identificado que a comunicação interna não é bem definida dentro dessa organização; raramente existe a comunicação entre superiores e subordinados; os colaboradores não se sentem à vontade para conversar com os superiores; atraso no recebimento das informações. Facilitadores: Engajamento dos colaboradores; aplicação de um plano de comunicação interna; disponibilidade para reformular e aplicar novos canais de comunicação.
NEIVA (2018)	Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna	Clarificar a importância da comunicação interna numa organização e sobretudo, analisar qual a importância de essa comunicação ser pensada em prol de todos os ativos de uma empresa – estrategicamente.	Barreiras: Foi identificado que alguns dos colaboradores são vistos e passam a ideia de serem inacessíveis por estarem em cargos superiores. Além disso, também foi identificado que os colaboradores possuem uma posição menor na hierarquia veem seus superiores como inacessíveis, falta de motivação. Facilitadores: motivação dos colaboradores (engajamento), oferecer transparência na comunicação; preocupação com o ativo humano.
VIEIRA, MARQUES E CORREIA (2013)	Comunicação interna numa empresa de serviços	Medir o grau de satisfação da comunicação interna, junto do público interno da empresa em estudo e explicar esse mesmo grau de	Barreiras: A satisfação sobre a comunicação organizacional está segmentada por setores, onde cada um tem sua visão positiva e negativa; excesso de

		satisfação; identificar as falhas da comunicação interna, de modo a poderem ser otimizadas; propor um plano e estratégias de melhoria da comunicação interna para esta empresa.	informação; secretismo; política de comunicação desajustada à sua realidade; ineficiência da comunicação dos objetivos, valores e missão da empresa aos funcionários; o uso do e-mail para a maioria das comunicações. Facilitadores: Direcionar as informações para os diferentes públicos; estabelecer contato entre os departamentos; selecionar os canais de comunicação; criação de uma política interna própria.
MARTINS E CÍCERO (2019)	Comunicação interna nas organizações públicas: uma Análise acerca Do processo comunicacional da secretaria municipal de educação de Picos	Tem o objetivo de analisar e Compreender como acontece a comunicação, de forma a evidenciar qual o papel que a comunicação assume tanto no âmbito interno quanto externo.	Barreiras: Não existe um padrão no repasse de informações; a maioria dos comunicados é feita através de reuniões nas quais nem todos podem comparecer (apesar de possuírem vários canais comunicativos); por não existir um padrão no repasse de informações, estas acabam não passando muita segurança. Facilitadores: Dispõe de uma coordenação que trata da comunicação interna e externa; utilização de tecnologias para se comunicar com outras secretarias (e-mail institucional, redes sociais); liberdade de comunicação, em que os membros podem propagar informações através dos meios que acham mais apropriados.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos trabalhos citados no quadro (2022)

A partir do quadro 01, foram identificadas as seguintes barreiras: falta de engajamento dos colaboradores, qualidade da informação, falta de um plano de comunicação (onde as informações acabam sendo repassadas de forma aleatória), discriminação hierárquica (alguns colaboradores se sentem inferiores demais aos seus chefes e não tentam contato com os mesmos; já alguns superiores não enxergam a necessidade de falar com os níveis mais baixos da organização), falta de feedback, ruídos.

Quanto aos facilitadores, foi possível identificar que as empresas partilham a utilização de diversos canais de transmissão de informação, oferecimento de feedback, oferecem informações de qualidade, engajam os seus colaboradores.

A pesquisa permitiu observar que muitas empresas, mesmo atuando em segmentos diferentes, partilham de problemas na comunicação em comum e também facilitadores, exemplo disso é que foi identificado que muitos dos trabalhos apresentaram a barreira ruído (distorção na informação). Já como facilitador, o mais comum dentre os trabalhos analisados foi o engajamento.

Em primeiro momento, foi possível identificar como problema que causa uma péssima comunicação interna a falta de engajamento dos colaboradores. Uma empresa onde seus colaboradores estão ambientados a apenas trabalhar, fazerem o que tem que ser feito e sem nenhum tipo de sentimento de participação do todo, pode acarretar em prejuízos para a mesma. A transmissão de informações de qualidade depende de todos que compõem a organização. Esse resultado está em consonância com o entendimento de Silva Neto (2012), que aponta para a importância da comunicação como ferramenta para engajar os colaboradores e garantir o alcance dos objetivos.

Outra barreira identificada diz respeito à ausência de um plano de comunicação interna. Nesse caso, o colaborador possui noções básicas sobre o que é a comunicação, mas não tem consciência de sua importância. Desta forma, as informações que recebe provêm da alta gestão e por meios de comunicação, geralmente, não tão eficientes (boca a boca onde nem todos podem estar presentes para ouvir; comunicação apresentada informalmente), nos quais as informações podem ser mal compreendidas em decorrência de ruídos. Silva Neto (2012) define ruído como qualquer tipo de interferência que atrapalha o processo de comunicação. Ressaltando a importância do plano de comunicação, Chinem (2010) aponta que o papel desse tipo de plano é envolver e integrar toda a empresa para a melhoria do comportamento e das performances, avaliar o que deve ser executado e criar parâmetros que permitam medir resultados. Logo, entende-se que quando não existe um plano de comunicação adequado para a transmissão de informações, essas podem chegar distorcidas para o seu público alvo, neste caso, os colaboradores.

É possível notar também a discriminação hierárquica dentro das organizações (preconceito entre os níveis hierárquicos; subordinados enxergam superiores como inacessíveis). Muitos colaboradores de setores percebem seus superiores como fontes inacessíveis e isso dificulta a transmissão de informações. Além disso, existe o pré-julgamento criado por níveis mais baixos, referentes ao acesso às informações provenientes dos níveis mais altos, pois os colaboradores alocados no operacional têm medo de serem mal vistos por expressarem suas ideias e opiniões. Outra característica deste problema é que a alta

gestão não repassa informações importantes para os demais colaboradores. A alta administração retém informações importantes e também não possui canais de transmissão imediata (e-mail, redes sociais, reuniões). Nessa perspectiva, Vecchio (2012) reconhece essa dificuldade quando se refere ao fato de, muitas vezes, a informação passar por diversos níveis até chegar ao receptor, o que pode acarretar em distorções.

Outro problema muito comum que foi encontrado entre os artigos estudados foi a falta do feedback e o desconhecimento da importância dessa ferramenta. Segundo Missel (2017), muitos gestores não gostam de receber e nem oferecer feedback para seus colaboradores, devido o tempo que é pouco e não facilita o acompanhamento das equipes. Devido à falta de feedback, os colaboradores acabam não tendo a confirmação de como estão atuando dentro da organização.

A pesquisa também possibilitou encontrar um problema em comum nos trabalhos que é o ruído. Essa barreira se comporta como uma distorção de informações que, segundo Marques (2015), acontece durante o processo de comunicação e que pode ocasionar transformação nas informações, fazendo com que a mensagem que chega para o receptor seja diferente da que foi enviada pelo emissor.

Uma das decisões mais importantes de comunicação interna é a seleção das técnicas e canais adequados de comunicação. Segundo França (2013), para que a organização consiga integrar os seus colaboradores e funcionar de maneira coesa, algumas ferramentas podem ser aplicadas no processo de comunicação interna, são elas: publicações internas (site, revistas, boletins, memorando, intranet (canal interno de comunicação on-line), eventos, e-mails), eventos de integração para os colaboradores, palestras e workshops. Para Aguiar, Trevisan, Lima e Silva (2019), estas ferramentas podem promover melhor interação dos funcionários, maior clareza no conteúdo da comunicação e o engajamento, no sentido de que a informação seja realmente compreendida e chegue a quem interessa, proporcionando os resultados almejados. Nesse sentido, Robbins, Decenzo e Wolter (2020) destacam a importância da transferência de significado, ressaltando que não basta transmitir a informação, esta deve ser compreendida e a utilização dos canais adequados irá contribuir de forma positiva para esse entendimento.

Um facilitador importante e que pode ajudar na mitigação dessa barreira, isto é, da falta de feedback, é a utilização do feedback, o qual irá auxiliar a todos os níveis hierárquicos que a informação foi recebida e como foi compreendida. Segundo Chiavenato (2021), o feedback é a confirmação do sucesso da transmissão da mensagem, com a confirmação do

entendimento do que foi repassado. Tal autor afirma que a comunicação é uma via de duas mãos na qual a mensagem sai do emissor para o receptor e retorna do receptor para o emissor (feedback). Silva Neto (2012) deixa claro que os colaboradores podem construir e dar feedbacks importantes para organização, pois vivenciam diariamente os desafios.

Segundo Robbins, Decenzo e Wolter (2020), existem várias formas de oferecer um feedback eficaz, são elas: concentrar-se em comportamentos dos colaboradores, manter o feedback impessoal, manter o feedback voltado ao objetivo. Avaliar as tarefas realizadas irá contribuir para que o feedback seja específico para uma situação e não generalizado. Manter o feedback impessoal significa ser mais descritivo ao invés de crítico e, por fim, manter o feedback voltado ao objetivo, ou seja, não pode ser dado com emoção pessoal.

“Diminuir o intervalo de acontecimento do feedback é benéfico, pois possibilita ao funcionário a correção das suas atitudes com maior brevidade, pois os detalhes do fato ocorrido estarão bem presentes na memória” (MISSEL, 2012 APUD CASTRO; SCHNEIDER, S./D., P.20).

Não menos importante, outro facilitador encontrado foi a qualidade da informação. Não basta transmitir, essa informação tem que estar completa, deve ser clara, objetiva, facilitar o entendimento do seu público alvo, caso contrário trará prejuízos. Chinem (2010) nos permite entender a importância de uma comunicação de qualidade, pois, segundo o autor, os textos de qualidade, que são disseminados com agilidade e com uma linguagem adequada, quando transmitidos através do canal também adequado contribuem para que a informação chegue na hora certa ao público certo.

Outro elemento que pode contribuir para eficiência na comunicação interna é o engajamento dos colaboradores. Esse facilitador foi encontrado nos trabalhos pesquisados e é um dos mais importantes. Kunsch (2003) e Silva Neto (2012) ressaltam que uma boa comunicação acontece quando os colaboradores são devidamente valorizados pela organização, são engajados com os propósitos organizacionais. Corroborando essa ideia, França (2013) afirma que a comunicação interna deve estar diretamente alinhada à cultura da empresa, de modo que os colaboradores devem ter acesso às informações importantes e alinharem a comunicação focando no objetivo organizacional.

Diante do exposto, foi possível notar que organizações distintas (agroindústrias, prestadoras de serviços, cooperativa de crédito, agência bancária, escolas, secretaria) sofrem com as mesmas barreiras à comunicação e ao mesmo tempo também utilizam de facilitadores. Ao final da pesquisa foi possível identificar que existem mais facilitadores que barreiras. O

facilitador que mais foi identificado foi o engajamento do público interno, já a principal barreira foi a falta de qualidade da informação. Quanto ao facilitador que foi menos identificado foi a utilização de um setor responsável por cuidar da comunicação interna, já a barreira menos frequente foi o atraso no recebimento das informações.

Além disso, também foi possível identificar, por exemplo, a discriminação na hierarquia, falta de feedback, a má qualidade em algumas informações que acabam dificultando o entendimento, existência de ruídos, falta de um plano de comunicação. Enquanto aos facilitadores encontrados foram a utilização de diversos canais de comunicação (e-mails, reuniões, intranet), utilização de feedback, oferecer informações de qualidade e o engajamento das equipes. O engajamento dos colaboradores apresenta um grande papel na comunicação organizacional visto que uma empresa com seus colaboradores engajados proporciona uma comunicação hábil numa frequência uniforme que facilita a transmissão de informações.

No referencial teórico da pesquisa foram identificadas barreiras as seguintes barreiras: falta de engajamento, falta de feedback e a falta de bom um plano de comunicação. Nos trabalhos analisados não só foi possível identificar as barreiras citadas no referencial teórico quanto possibilitou identificar novas barreiras que requerem atenção, como: a qualidade da informação, ruídos, discriminação hierárquica e comunicação informal.

Quanto aos facilitadores, também foi possível identificar relação com os que já haviam sido citados no referencial, por exemplo, a importância do engajamento, aprimorar as informações (oferecer informações de qualidade), utilizar feedback e utilizar os melhores canais para o repasse das informações. Assim como com as barreiras, foram identificados alguns facilitadores que também apresentam muita relevância para pesquisa, um exemplo é a conscientização dos colaboradores referente a importância da comunicação interna.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente revisão sistemática de literatura teve como objetivo identificar barreiras e facilitadores da comunicação interna nas organizações.

A pesquisa pode ajudar os gestores das organizações ao apresentar os aspectos que podem ajudar ou dificultar a comunicação interna. Foi possível identificar que muitas empresas partilham de barreiras comuns e isso pode contribuir para a criação de planos de comunicação interna, na qual cada gestor poderá adaptar para realidade organizacional. Desta

forma, tendo consciência das principais barreiras, a organização já pode observar se em sua estrutura de comunicação existem falhas que possibilitem o surgimento e crescimento de qualquer tipo de problemas. Não basta ter consciência, tem que ser colocado em prática todos os facilitadores que a empresa puder para evitar uma comunicação distorcida.

Assim como toda pesquisa tem como objetivo trazer resultados e melhorias para a área estudada, esta revisão sistemática pode contribuir para pesquisas futuras para nortear novos trabalhos que também sejam voltados para a comunicação interna nas organizações.

A presente pesquisa apresenta como limitação a restrição de tempo para levantamento e análise dos dados. Outra limitação foi não poder incluir na pesquisa trabalhos em espanhol. O tempo foi um limitador importante da pesquisa, mas foi possível alcançar o objetivo dentro dos limites propostos para o presente trabalho.

Por fim, como sugestão para pesquisas futuras recomenda-se um estudo que possibilite um maior tempo para inclusão de novas bases de dados, novos trabalhos, assim como a realização de um estudo de campo visando identificar e confirmar se as barreiras e facilitadores encontrados nesta revisão sistemática se fazem presentes nas organizações em questão ou se existem barreiras e facilitadores novos.

REFERÊNCIAS

BUENO, Wilson da Costa. **Construindo uma Política de Comunicação Empresarial**. Comunicação Empresarial: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.

CASTRO, Michelle Bayer Leonhardt; SCHNEIDER, Evania. A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES E GESTORES DE UMA AGÊNCIA DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA LOCALIZADA NO INTERIOR DO RIO GRANDE DO SUL QUANTO À APLICAÇÃO DE FEEDBACK. Disponível em:
<https://www.univates.br/bduserver/api/core/bitstreams/3787be30-b9ab-4da5-b29f-926c4bb8e634/content>

CORDEIRO, Rafaela Q F.; COSTA, Marina; ARAÚJO, André C. da Silva D.; CAMPOS, Cláudia R. P D. **Teorias da Comunicação**. Grupo A, 2017. 9788595022379. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595022379/>. Acesso em: 14 jun. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. 9788597027778. E-book. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027778/>. Acesso em: 15 ago. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. 9786559773305. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773305/>. Acesso em: 20 jul. 2022.

CHINEM, Rivaldo. **Introdução à comunicação empresarial**. São Paulo: Editora Saraiva, 2010. 9788502119499. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502119499/>. Acesso em: 22 jul. 2022.

DA AGUIAR, Fernanda R D.; TREVISAN, Nanci M.; LIMA, Aline P. L D.; SILVA, Roberta M. D. **Comunicação interna**. São Paulo: Grupo A, 2019. 9788533500464. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500464/>. Acesso em: 20 jul. 2022.

FRANÇA, Ana S. **Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 9788522484157. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484157/>. Acesso em: 12 set. 2022.

GALVÃO, Taís Freire; PEREIRA, Mauricio Gomes. **Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração**. Epidemiol. Serv. Saúde, Brasília, v. 23, n. 1, p. 183-184, mar. 2014. Disponível em <http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-49742014000100018&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em 08 ago. 2022.

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA: CONCEITUAÇÃO, PRODUÇÃO E PUBLICAÇÃO. **Logeion: Filosofia da Informação**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 57–73, 2019. DOI: 10.21728/logeion.2019v6n1.p57-73. Disponível em:
<https://revista.ibict.br/fiinf/article/view/4835>. Acesso em: 22 set. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas s.a., 2008

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2014. 9788522113026. E-book. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522113026/>. Acesso em: 15 ago. 2022.

MARQUES, José C. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. E-book. ISBN 9788522122660. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122660/>. Acesso em: 14 set. 2022.

MISSEL, Simoni. **Feedback Corporativo - Como Saber Se Está Indo Bem**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017. E-book. ISBN 9788557170322. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788557170322/>. Acesso em: 09 set. 2022.

NETO, Belmiro Ribeiro da S. **Comunicação Corporativa e Reputação**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012. 9788502109346. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502109346/>. Acesso em: 20 jul. 2022.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert M. **A nova administração**. São Paulo: Editora Saraiva, 2020. 9788571441170. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571441170/>. Acesso em: 20 jul. 2022.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática, 3ª edição**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2010. 9788522484805. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484805/>. Acesso em: 15 ago. 2022.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional: tradução da 6ª Edição Norte Americana**. São paulo: Cengage Learning Brasil, 2012. E-book. 9788522109715. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522109715/>. Acesso em: 16 ago. 2022.