

Comunicação interna e inovação: uma revisão sistemática da literatura

Internal communication and innovation: a systematic literature review

Ivan Demetrio da Silva^a, Karine Daiane Zingler^b

^a ivandds2014@gmail.com

^b karine-zingler@uergs.edu.br



Data de submissão: 03/01/2025

Data de aceite: 08/02/2025

Resumo

Objetivo: Este estudo busca identificar a importância e o papel da comunicação interna na geração da inovação, destacando como os recursos e as tecnologias auxiliam nesse processo.

Metodologia: Trata-se de uma revisão sistemática da literatura, considerando publicações dos últimos dez anos disponíveis nas bases de dados SciELO e SPELL. Os descritores utilizados foram “comunicação interna” e “inovação”, resultando na seleção de 13 artigos relevantes.

Resultados: Observou-se que a produção científica sobre a relação entre comunicação interna e inovação ainda é escassa. Dos artigos selecionados, 23% foram publicados em 2023, indicando um crescente interesse pelo tema. A comunicação interna se destaca como um mecanismo essencial para a construção de relações interpessoais e para a melhoria das condições de trabalho dos colaboradores. Além dos canais tradicionais, como e-mail, telefone e reuniões, o uso de sistemas em rede (intranet) e outras tecnologias se mostra relevante para fomentar a inovação, sem eliminar a importância do contato pessoal.

Implicações práticas/gerenciais: Empresas devem adaptar sua comunicação interna à realidade organizacional, promovendo um fluxo eficiente de informações entre setores e hierarquias. O investimento em tecnologias de comunicação pode contribuir para a inovação, desde que equilibrado com a manutenção das interações interpessoais.

Implicações sociais: Mudanças nos modos de comunicação interna podem impactar o bem-estar, a inclusão e a equidade no trabalho, promovendo maior engajamento e transparéncia. Além disso, favorece a inovação organizacional e influencia o mercado ao estimular novas formas de trabalho e colaboração.

Palavras-chave: Comunicação. Inovação. Tecnologia.

Abstract

Objective: This study aims to identify the importance and role of internal communication in fostering innovation, highlighting how resources and technologies contribute to this process.

Methodology: This is a systematic literature review considering publications from the last ten years available in the SciELO and SPELL databases. The descriptors used were "internal communication" and "innovation," resulting in the selection of 13 relevant articles.

Results: The scientific production on the relationship between internal communication and innovation remains scarce. Of the selected articles, 23% were published in 2023, indicating a growing interest in the topic. Internal communication stands out as an essential mechanism for building interpersonal relationships and improving employees' working conditions. In addition to traditional channels such as email, telephone, and meetings, the use of networked systems (intranet) and other technologies proves to be relevant in fostering innovation, while maintaining the importance of personal interaction.

Practical/managerial implications: Companies should tailor their internal communication strategies to their organizational reality, promoting an efficient flow of information across departments and hierarchies. Investment in communication technologies can drive innovation, provided that it is balanced with maintaining interpersonal interactions.

Social implications: Changes in internal communication methods can impact well-being, inclusion, and workplace equity, promoting greater engagement and transparency. Additionally, it fosters organizational innovation and influences the market by encouraging new forms of work and collaboration.

Keywords: Communication. Innovation. Technology.

1. Introdução

A comunicação está na essência humana, servindo como meio de interação e expressão com os outros e com o meio. Quanto à etimologia da palavra, considera-se que a origem é latina - *communicatione*, e significa “ação comum” ou “participar”. Já a raiz de *communicatione* deriva de *commune*, que quer dizer “comum”. Assim, a comunicação está associada a tornar algo comum, seja pela informação, emoção ou experiência (Cordeiro et al., 2017).

Trazendo a análise ao contexto organizacional, a comunicação é um elemento construído estrategicamente para o fortalecimento das empresas. Constitui-se em um conjunto integrado de “ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse” (Bueno, 2009, p. 3). Mais do que informar, comunicar possibilita às empresas uma reinvenção, em um ciclo contínuo de troca de informação, utilização de mecanismos que facilitam a comunicação, agilizando a execução de processos e dinamizando a tomada de decisão.

Especialmente sobre a comunicação interna, pode ser compreendida como sendo as diferentes operações de comunicação desenvolvidas para coordenar as atividades do cotidiano das empresas, e que acontecem entre os seus membros, em vários níveis hierárquicos. Caracteriza-se como um processo de compartilhamento e obtenção de informações pertinentes às atividades, funções e objetivos da organização, consistindo também em um sistema de troca de ideias e informações com a finalidade de construir relações, criando maior entendimento entre aqueles que atuam no contexto (Locks, 2017).

A comunicação interna que é desenvolvida nas empresas, entre os gestores e colaboradores, volta-se para a condução do negócio, sendo responsável pela criação, implementação e monitoramento do plano operacional da empresa (Flatley et al., 2015). Basicamente, são duas as suas funções: a estratégica e a operacional. No

contexto estratégico, é papel da comunicação interna a inovação, o diferencial competitivo, o ganho de mercado, ou seja, as formas de conquistar o mercado e destacar-se nele. Já a comunicação operacional diz respeito ao fluxo de trabalho interno e à relação entre os departamentos, buscando qualidade, agilidade e eficiência nos processos e procedimentos (Aguiar et al., 2019).

Para além da disseminação de informação, a comunicação interna tem o papel de melhorar o relacionamento interno, gerando engajamento e confiança entre os colaboradores. Ela desempenha função estratégica, permitindo uma vinculação aos valores e aos comportamentos priorizados dentro da empresa, facilitando os relacionamentos e a definição dos propósitos organizacionais, gerando “interesses mútuos” e também moldando a cultura organizacional (Ferrari, 2016, p. 150).

A cultura organizacional é formada pela relação profissional das pessoas, o ambiente e os objetivos do trabalho. Atualmente ela não é vista como um fenômeno isolado ou como um instrumento de gerenciamento para orientar o comportamento das pessoas. O fato de apresentar uma perspectiva mais abrangente, faz com que a cultura de uma organização esteja conectada, de uma forma inseparável, a tudo o que ela significa e a que se propõe. Por isso, a importância de a gestão trabalhar a cultura organizacional para a inovação (Brillo & Boonstra, 2019).

Desse modo, considerando que um dos pilares da cultura organizacional é a comunicação interna, faz com que essa dimensão se torne um elemento capaz de estimular a inovação da empresa, permitindo a criação e compartilhamento de informações que favorecem a capacitação dos envolvidos, ampliando a cooperação e o aperfeiçoamento em prol de algo comum (Kunsch, 2009). Inovar é a palavra-chave na administração contemporânea, onde as organizações se veem impelidas a superar os desafios impostos por um cenário em permanente mudança, com que as tecnologias alterando os modelos de produção, circulação e consumo em ritmo acelerado, além da competição acirrada

e difusa promovida pela globalização (Jaime, 2014).

Uma questão que pode ser levantada quando se discute a relação entre comunicação interna e inovação é que ambas têm conexão e possibilitem o desenvolvimento das organizações. Isso significa que a comunicação interna pode levar a empresa a inovar em seus processos, e, do outro lado, as inovações, principalmente do campo da tecnologia, permitem ampliar a própria comunicação interna ao apresentar ferramentas e recursos que auxiliam o trânsito da informação dentro das organizações.

Cumpre salientar que a tecnologia promove competitividade para a empresa, sendo instrumento essencial na comunicação. Seu uso torna mais ágil o compartilhamento de dados, integra os setores internamente entre si e entre outros setores, reduz os gargalos de informação, maximiza os conhecimentos compartilhados pelos colaboradores e melhora a tomada de decisão. Além dessas facilidades, a tecnologia barateou a disseminação de mensagens, favorecendo a mobilidade do pessoal devido à existência de intranet, internet, *telecommuting* (teletrabalho), tecnologia wireless, vídeo conferência, aplicativos de mensagens, e *flex office* (espaços flexíveis de trabalho), etc. (Aguiar et al., 2019).

Independentemente do tipo de tecnologia usada na comunicação interna, sua implementação consiste em recurso que amplia as perspectivas de trabalho. Através dela metas empresariais podem ser alcançadas, além de provocar mudanças na cultura e motivar/integrar seus colaboradores e equipes, aproximando lideranças e subordinados. Algumas técnicas e ferramentas que podem ser utilizadas nos processos de comunicação interna envolvem a intranet, blog corporativo, publicações, boletins, memorandos, newsletters, eventos, e-mail, palestras, workshops, murais, relatórios, etc. (Cinéaglia, 2014).

Uma pesquisa apresentada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE, 2023), sobre as tendências na comunicação interna em 163 empresas brasileiras para o ano de 2023, aponta que a inovação, e a necessidade de ampliar e potencializar o uso da tecnologia, são dos temas priorizados pelas empresas quando se discute a comunicação interna. Dentre as inovações tecnológicas já utilizadas ou a serem incorporadas na comunicação interna, a pesquisa revelou que 21% usam o

chatbot (21%) e 15% o conteúdo 360° e 10% a inteligência artificial. Também são citados o uso de algoritmos, realidade aumentada, realidade virtual, assistente de voz, internet das coisas e gamificação. Dentre as formas mais efetivas de comunicação interna, para 76% das empresas pesquisadas estão os canais formais que englobam comunicados, intranet, posts na rede social corporativa, mural, TV, aplicativos, WhatsApp Corporativo etc. A pesquisa também destaca que 31% das empresas estão avaliando o uso do metaverso nos próximos dois anos.

A forte influência da tecnologia e da cultura digital nas empresas tem ampliado os tipos de canais onde a comunicação interna acontece, bem como modificado as relações entre gestores e colaboradores, favorecendo o fluxo entre setores e hierarquias. Isso se deve ao avanço da tecnologia, onde a comunicação em rede, a interatividade e o compartilhamento, tornaram esses processos ainda mais intensos, melhorando a arquitetura da participação de todos que atuam nas empresas e o próprio significado da informação (Simões et al., 2013).

Assim, a tecnologia tem sido considerada um dos alicerces das empresas contemporâneas, imprescindíveis para que a gestão ocorra, independentemente do segmento, tamanho e representatividade que a organização assume no contexto de mercado. Por isso, as tecnologias também são necessárias à comunicação, apresentando um enorme potencial de aperfeiçoamento dos procedimentos comunicativos e interativos no interior das empresas, bem como tornando-se aliadas da inovação que se deseja implementar, seja nos seus processos, produtos, relacionamentos com o mercado ou estratégias.

Nessa perspectiva, discutir a correlação entre comunicação interna e a inovação e como elas se influenciam e impactam diretamente no contexto das organizações é um tema relevante, justificando a realização da presente pesquisa. Também cabe destacar que ao melhorar a comunicação interna por meio de estratégias inovadoras é possível a empresa fortalecer sua cultura e estratégias, o que é fundamental no atual cenário competitivo.

Nesse sentido, este estudo busca responder o seguinte problema: do ponto de vista acadêmico, como as tecnologias podem contribuir para que a comunicação interna propicie a inovação? O objetivo deste estudo é identificar a importância e o papel da comunicação interna para gerar a inovação, destacando como os

recursos e as tecnologias auxiliam nesse processo. De forma específica, procura-se levantar informações sobre o objetivo da comunicação interna, quais recursos inovadores e tecnologias auxiliam nesse processo, destacando também o impacto que essa relação pode gerar dentro das organizações.

Com base em levantamento bibliográfico, o artigo traz uma discussão em torno dos principais elementos que vem sendo apresentados nas produções científicas nos últimos dez anos acerca do tema, buscando com isso evidenciar como a inovação é capaz de estimular a comunicação interna e vice-versa, quais tecnologias e técnicas são facilitadoras desse processo, e como tudo isso é capaz de ajudar na consolidação da cultura organizacional e da melhoria das atividades e formulação de estratégias nas empresas.

2. Material e métodos

O estudo caracterizou-se como uma revisão sistemática da literatura, com o objetivo de demonstrar dados publicados em artigos online sobre inovações na comunicação interna. Conforme Cordeiro *et al.* (2007, p. 429), a revisão sistemática “é um tipo de investigação científica que tem por objetivo reunir, avaliar criticamente e conduzir uma síntese dos resultados de múltiplos estudos”. Essa tipologia de revisão da literatura é realizada a partir de protocolo específico, desde a delimitação do problema, seleção das bases de dados, definição das estratégias de busca, seleção dos documentos e a sistematização dos resultados de forma qualitativa e integrativa (Galvão & Ricarte, 2019).

A coleta de dados foi realizada em meio eletrônico, de forma exploratória, a partir de pesquisa nas bases de dados Scielo (*Scientific Electronic Library Online*) e Spell (*Scientific Periodicals Electronic Library*). Para a seleção dos artigos realizou-se a busca a partir dos

seguintes descritores: “comunicação interna/*internal communication*” e “inovação/*innovation*”.

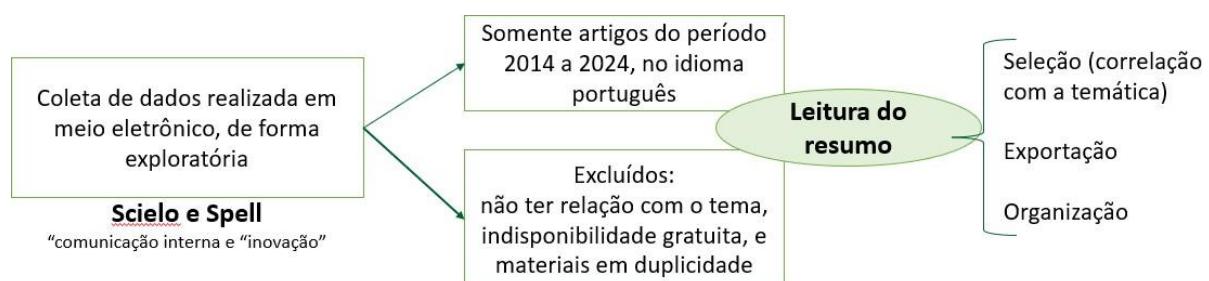
A data base da pesquisa foi 28 de setembro de 2024. A busca avançada inicial em cada uma das bases de dados foi desenvolvida a partir da inserção dos descritores individualmente e, após, utilizando os operadores booleanos “OR” e “AND”. Após a primeira seleção foram adicionados os filtros de busca considerando os seguintes critérios de inclusão: período 2014 a 2024; no idioma português; e somente artigos. Os critérios de exclusão foram: não apresentar relação com o tema objeto do presente estudo; indisponibilidade gratuita e completa da publicação; e publicações em duplicidade. Para a seleção definitiva foram feitas leituras dos resumos de cada publicação, identificando a correlação com a temática do presente estudo, conforme resumo na Figura 1.

A análise das informações foi realizada a partir de análise de conteúdo. Conforme Richardson (2017), esse tipo de análise tem por finalidade compreender melhor um discurso, extraindo a melhor parte do texto e, por isso, sendo a base da análise de materiais de cunho qualitativo. Segundo Bardin (1988), as fases da análise de conteúdo envolvem: a pré-análise, a análise do material, tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

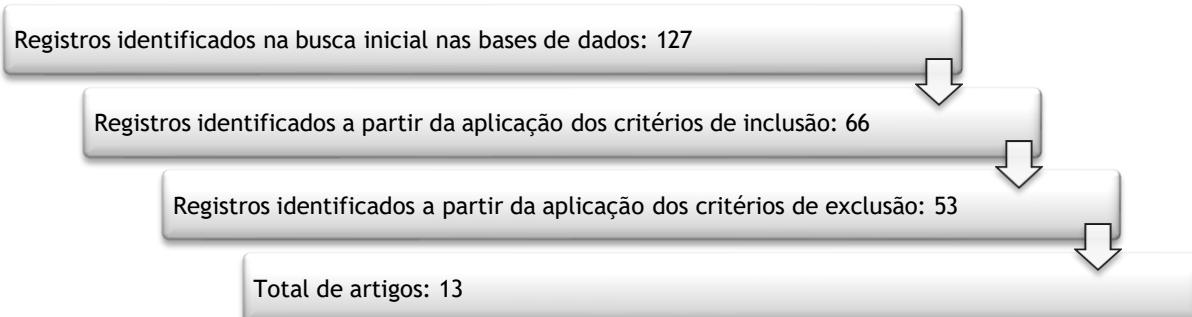
Foi realizada exportação e organização dos dados, sendo a interpretação pautada na avaliação das seguintes variáveis: a) características da publicação: ano, autor, objetivo, método e resultados; b) particularidades do processo de comunicação interna; c) técnicas, ferramentas e recursos da inovação usados na comunicação interna. Essas categorias de análise foram determinadas a partir do objetivo da pesquisa.

Como benefício, a pesquisa amplia a discussão acerca da correlação entre comunicação interna e inovação, bem como os elementos que

Figura 1. Fluxograma da seleção das publicações.



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Figura 2. Número de publicações encontradas a partir dos critérios de inclusão e exclusão nos bancos de dados.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

devem fazer parte das ações de comunicação entre empresa e colaboradores e como isso reflete na sua gestão e desenvolvimento.

3. Resultados e discussões

A partir da pesquisa realizada nas bases de dados Scielo e Spell, realizada em setembro de

2024, foram identificadas inicialmente 127 publicações, sendo que após avaliação dos critérios de inclusão e exclusão, e leitura dos resumos para identificar a relação com a temática da pesquisa, a amostra ficou representada por 13 publicações (Figura 2).

No Quadro 1 são sintetizadas as características das publicações, considerando ano, autores, objetivo, metodologia e resultados.

Quadro 1. Características das publicações selecionadas

Nº	Autor(es)	Objetivo	Método	Principais resultados
1	Macedo, Porém e Andrelo (2014)	Analisar a relação existente entre a inovação e a comunicação organizacional.	Estudo de caso. <i>Contexto:</i> empresa de pequeno porte, de Bauru/SP. <i>Instrumentos:</i> observação indireta, análise documental e aplicação do “Radar da Inovação” (Programa ALI/SEBRAE).	A dificuldade de implementar uma gestão de inovação na empresa está relacionada à sua capacidade de transformar a comunicação organizacional em competência essencial. A geração de estratégias que conduzam para a inovação, necessita do estabelecimento de vínculos duradouros e de qualidade com todos os seus públicos, incluindo os colaboradores. O “Radar da Inovação” sinaliza para a relação entre inovação e comunicação, sendo que o resultado de uma dimensão interfere decisivamente na outra.
2	Monteiro, Karpinski e Angnes (2015)	Identificar como ocorre o processo de comunicação organizacional interna, entre a secretaria do Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP) da Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná (Unicentro) e os coordenadores dos cursos vinculados, a partir da ótica dos agentes envolvidos no processo.	Estudo de caso. <i>Amostra:</i> 7 funcionários da secretaria do PNAP e os Coordenadores de Curso de Especialização. <i>Instrumentos:</i> observação participante e entrevista semiestruturada.	A comunicação interna não ocorre de maneira eficaz, mesmo que cada um dos envolvidos demonstre conhecimento sobre a importância da mesma, pois, a comunicação interna atual do setor nem sempre atende às necessidades em relação ao tempo e qualidade da informação trocada devido ao acúmulo de atividades. A comunicação interna deve ser revista para que cumpra com sua função estratégica.

Nº	Autor(es)	Objetivo	Método	Principais resultados
3	Ferraz, Silva e Sales (2015)	Compreender como a tecnologia da informação combinada com as forças inovativas atua sobre a inovação nas agências de publicidade de Aracaju.	Pesquisa qualitativa. <i>Instrumentos:</i> entrevistas semiestruturadas com os gestores de quatro agências e observação não participante.	A tecnologia é ferramenta que propicia a inovação aberta ao segmento. Seu uso auxilia a triar dados, facilitar a comunicação e conectar <i>stakeholders</i> . Importante seu aproveitamento não apenas como ferramenta operacional, mas como mecanismo para facilitar a gestão do conhecimento e, dessa forma, o surgimento de inovações.
4	Claro, Souza e Martins (2018)	Analizar o processo de comunicação interna da Cooperativa Cresol, localizada no município de Santa Maria/RS.	Pesquisa descritiva, quantitativa. <i>Amostra:</i> 13 participantes. <i>Instrumento:</i> questionário.	Comunicação interna ocorre de forma unilateral, sendo os principais instrumentos utilizados e-mail e reuniões gerenciais. Instituição é aberta à escuta, sendo sugerido dar maior enfoque à intranet. É vista como elemento fundamental para que a entidade se torna cada vez mais inovadora diante da diversidade da economia.
5	Neiva (2018)	Apresentar teorias e perspectivas sobre a importância da comunicação interna numa organização, destacando a necessidade de ser desenvolvida de forma estratégica.	Revisão de literatura	A comunicação interna é um fenômeno que constitui e reconstitui a organização, sendo essencial ao seu crescimento. Deve ser implementada para melhorar as condições de trabalho e valorizar os colaboradores; gerando proximidade entre membros da hierarquia organizacional, permitindo inovação e maior alcance aos objetivos organizacionais.
6	Ruão, Marinho e Silva (2020)	Analizar o potencial da comunicação interna mediada pelas tecnologias no contexto da gestão de inovação numa empresa multinacional.	Investigação-ação em empresa que adota o <i>Social Project Management</i> (SPM) na gestão de projetos de inovação.	O uso de canais digitais na comunicação interna é visto de forma positiva, especialmente quanto as suas potencialidades de informação, interação, partilha e aproximação geográfica. Há a necessidade do uso qualificado do sistema e promoção de medidas que melhorem as capacidades de comunicação dos gestores de projeto e equipes.
7	Cervi, Blümke e Blümke (2020)	Analizar como os funcionários avaliam as estratégias de comunicação interna utilizadas por uma organização hospitalar filantrópica de um município da região central do Rio Grande do Sul e os impactos gerados.	Estudo de caso, quantitativo, descritivo e exploratório. <i>Amostra:</i> 112 participantes <i>Instrumento:</i> questionário.	Existência de poucos canais formais de comunicação interna, gestão centralizada e fluxos de comunicação predominantemente vertical, obedecendo a uma hierarquia. A forma como a comunicação interna é conduzida influencia (positiva ou negativamente) o engajamento, a exposição de ideias e a inovação.
8	Jesus, Almeida e Oliveira (2020)	Avaliar contribuições da comunicação interna para o desenvolvimento e comprometimento organizacional em uma empresa prestadora de serviços de saúde gaúcha.	Pesquisa qualitativa e exploratória. <i>Amostra:</i> 10 participantes. <i>Instrumento:</i> entrevistas.	A comunicação interna causa impacto no comprometimento dos funcionários. A comunicação entre setores é uma dificuldade. Há alguns programas de comunicação interna como pesquisa de clima organizacional, escuta no trabalho, comitê de inovação, formulários na intranet, profissionais da psicologia, comitê de ética, etc.

Nº	Autor(es)	Objetivo	Método	Principais resultados
9	Monteiro, Kuhl e Angnes (2021)	Compreender o processo de comunicação organizacional interna de uma Associação Comercial e Empresarial localizada no Paraná.	Estudo de caso descritivo. <i>Amostra:</i> 26 participantes. <i>Instrumentos:</i> questionário.	O processo de comunicação interna na Associação acontece de maneira satisfatória. Contudo, enquanto a gerência acredita que os canais (reuniões e e-mails) atendem às necessidades, alguns funcionários não se mostram contentes com as ferramentas de comunicação formal disponíveis. A comunicação apresenta-se como um recurso estratégico, voltado à inovação e tomada de decisões.
10	Reis e Baldessar (2021)	Verificar na base de dados Scopus publicações sobre comunicação interna e inovação e descobrir qual é a influência da primeira sobre a última.	Revisão sistemática integrativa da literatura.	A comunicação interna auxilia na disseminação, enriquecimento de ideias e engajamento dos colaboradores garantindo efetividade do processo de inovação. Influencia as relações sociais e a troca de informações entre as pessoas envolvidas na inovação, devendo ser específica e adaptada quando necessária ao processo inovador.
11	Silva, Marinho e Sartori (2022)	Compreender a comunicação interna no processo estratégico pela lente da estratégia como prática social.	Estudo de caso em multinacional de pescados. <i>Amostra:</i> 8 colaboradores. <i>Instrumentos:</i> entrevistas semiestruturada e análise de documentos internos da organização.	A comunicação interna ocorre por meios de canais formais, alguns de interação (reuniões, campanhas e eventos) e outros de caráter informacional (comunicados, murais, e-mails). A comunicação desenvolvida gera um senso de pertencimento e interação. Ocorre o alinhamento da comunicação com o desenvolvimento da estratégia, promovendo estabilidade, mudança e inovação.
12	Oliveira Junior (2022)	Compreender a relação entre comunicação interna e o nível engajamento dos funcionários nos projetos de inovação.	Pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório.	A comunicação interna permeia todos os projetos e iniciativas pertinentes à inovação. É elemento valorizado pelos colaboradores, pois torna o processo de trabalho transparente, fluido e mais conectado, favorecendo a compreensão dos objetivos. A comunicação interna é um recurso capaz de influenciar as equipes em favor dos projetos de inovação.
13	Lima e Silveira (2024)	Entender a percepção de gestores sobre a influência da comunicação interna na potencialização da inovação e no combate ao presenteísmo em empresas de micro e pequeno porte.	Pesquisa exploratória e descritiva. <i>Amostra:</i> 17 gestores. <i>Instrumento:</i> entrevistas.	A comunicação interna baseia-se em técnicas de <i>endomarketing</i> , gerando impacto no combate ao presenteísmo. Os principais mecanismos de comunicação interna das empresas pesquisadas é o contato verbal, reuniões presenciais, intranet, WhatsApp ou similar. Além disso, criam canais de diálogo entre a organização e seu público interno com vistas à inovação constante.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Com base nas informações coletadas nas publicações selecionadas e apresentadas no Quadro 1, observa-se que no período de dez anos o número de publicações sobre a temática não foi expressivo, com apenas 13 inclusões. O ano de

2023 foi aquele que apresentou o maior número de estudos publicados (23%), seguindo dos anos de 2015, 2018, 2021 e 2022 com 15% cada.

Sobre os delineamentos das pesquisas, a maioria se caracterizou como estudo de caso (38%),

seguido de pesquisas qualitativas/exploratórias (23%), revisões de literatura (23%), pesquisa quantitativa/descritiva (9%) e pesquisa-ação (9%). Quanto à autoria, destaque para grupos de dois ou três autores, representando 69% dos estudos, e com um autor ou mais de quatro autores, com 15% cada.

Os estudos selecionados trazem diferentes discussões sobre comunicação interna, inovação, ferramentas utilizadas nesse processo e representatividade que isso assume em diversos contextos e segmentos organizacionais, incluindo área da saúde (instituição hospitalar), área educacional (universidades), multinacionais, empresas de publicidade, cooperativa de crédito, prestadora de serviços, associações comerciais, etc.

A partir da análise dos objetivos e resultados das pesquisas apresentadas no Quadro 1, foi possível construir algumas considerações relevantes quanto às particularidades do processo de comunicação interna desenvolvidos, bem como a influência que isso tem na cultura organizacional, bem como o papel da comunicação interna na construção de uma perspectiva inovadora, ao mesmo tempo que os diferentes canais e técnicas utilizadas para comunicar estão pautados na tecnologia.

Sobre as características da comunicação interna realizada nas empresas destaque para a percepção de que ela é um mecanismo capaz de proporcionar boas relações interpessoais e condições de trabalho. A forma como a comunicação interna é conduzida que estimula a participação e satisfaz as necessidades dos colaboradores sobre o que ocorre no ambiente laboral e as associações referentes a sua atuação (Neiva, 2018).

A estrutura organizacional não pode ser fator que dificulta a comunicação interna (Cervi et al., 2020). E, quando há objetivos claramente definidos e uso de ferramentas adequadas na comunicação interna a empresa consegue reduzir os “ruídos” que sempre ocorrem no contexto interno, e podem interferir no percurso da informação, refletindo negativamente na comunicação ou na sua eficiência (Jesus et al., 2020).

Quando a empresa está estruturada em sua gestão, há tendência de também apresentar um desenho de comunicação interna robusto, usando ferramentas que atendam a necessidade de informação do quadro de colaboradores. Nessas realidades, a comunicação torna-se

tanto um canal de informação, quanto um canal de diálogo, tornando-se além de uma prática de gestão, uma prática social (Silva et al., 2022). Desse modo, evidencia-se que uma eficiente comunicação interna é considerada como principal pilar da gestão participativa (Cervi et al., 2020).

A comunicação interna adequada à realidade organizacional amplia a participação dos colaboradores e constrói um fluxo eficiente da informação, ocupando um papel estratégico na empresa. Nesse processo, os próprios colaboradores percebem sua importância e conseguem utilizá-la de maneira mais eficiente, o que facilita as tarefas, as relações e o alcance dos objetivos (Jesus et al., 2020). É por isso que quando a comunicação está alinhada à estratégia organizacional, ocorre maior legitimidade quanto ao seu potencial para conduzir os colaboradores em suas funções dentro da empresa (Cervi et al., 2020).

Com base na análise da literatura, evidencia-se que as inovações trazidas pelo avanço da tecnologia, e as infinitas possibilidades da web e outras ferramentas do metaverso, através do desenvolvimento das redes sociais e plataformas on-line, ampliaram radicalmente o campo da comunicação, facilitando a integração funcional entre máquinas, banco de dados e interatividade dentro e fora das empresas (Ruão et al., 2020). Nessa trajetória, a inovação é “protagonista na pauta do universo organizacional, obrigando-os a abandonar a inércia sob pena de sucumbir” (Oliveira Junior, 2022, p. 29245).

Ao utilizar os recursos inovadores da tecnologia da informação nos canais de comunicação interna, as empresas produzem novas formas de interação (Lima & Silveira, 2023). Ao mesmo tempo, a própria comunicação interna potencializa a implementação da ideia de inovação dentro da empresa, pois tem competência difusora e disseminadora de novidades, dinamizando rotinas organizacionais e comportamentos inovativos que geram novos esforços e perspectivas junto aos colaboradores (Macedo et al., 2014).

Quanto às técnicas, ferramentas e recursos da inovação usados na comunicação interna, os estudos demonstram que há uma percepção coletiva nas empresas sobre as competências geradas pela comunicação digital e tecnologias da informação. Os canais digitais e os instrumentos gerados pelo desenvolvimento tecnológico surgiram para modificar o cenário global da

comunicação, incluindo nesse rol, a comunicação interna organizacional (Ruão et al., 2020).

As novas tecnologias de informação e comunicação são capazes de transformar processos e a mudança das maneiras de interação e de relação com o meio. Os resultados da pesquisa apontam que a correta utilização de ferramentas de comunicação interna formal é fundamental. Contudo, apesar da necessidade de seu uso, a comunicação não pode restringir-se somente aos meios tecnológicos, devendo ser mantido o contato pessoal entre os colaboradores, líderes, setores, níveis hierárquicos, etc. (Monteiro et al., 2021).

O contato verbal (boca-a-boca) é considerado essencial no processo de comunicação, especialmente pelo fato de dar condições dos colaboradores falar de forma mais aberta, especialmente sobre questões mais delicadas que ocorrem no ambiente de trabalho (Lima & Silveira, 2023). Mesmo que haja maiores possibilidades de interação oferecidas pelas tecnologias de informação, padrões humanizados e valorativos de comunicação interna precisam ser mantidos (face a face), sob pena de mecanizar todo o processo (Silva et al., 2022).

Conforme observado nos estudos, os principais meios utilizados para a comunicação interna nas organizações são o correio eletrônico (e-mail), o telefone e as reuniões (Claro et al., 2018; Cervi et al., 2020; Jesus et al., 2020). O e-mail pode ser visto como o principal meio porque permite uma troca de mensagens rápida e simples, ao mesmo tempo que pode ser enviada para vários destinatários simultaneamente, facilitando a comunicação (Ruão et al., 2020).

O uso de sistemas em rede (intranet) é prática comum nas empresas, impactando no valor que os próprios colaboradores dão à comunicação interna e à eficácia de todos os meios de disseminação de informação que ele pode gerar (Oliveira Junior, 2022). Os sistemas intranet, bem como o avanço dos aplicativos e plataformas de colaboração criados para trabalho híbrido e de equipes (como é o caso do Microsoft Teams e Microsoft Sharepoint) contribuem para a promoção da comunicação interna, podendo ser empregadas pelas empresas de acordo com suas necessidades, incluindo conversação (chat), criação e compartilhamento de conteúdo, gerenciamento de documentos, informe de avisos, reuniões e videoconferência (Claro et al., 2018).

Além da intranet e do e-mail, murais e

quadros de aviso, memorandos/circulares, boletins informativos (*newsletter*), cartazes e comunicação informativa, e os relatórios gerenciais também figuram como maneiras como as informações internas chegam até os colaboradores (Cervi et al., 2020). O conteúdo da informação não é considerado mais ou menos relevante, conforme o tipo de ferramenta usada para sua disseminação, sendo que todos os assuntos (avisos, treinamentos, novidades, mudanças, desligamentos, novas integrações, vagas internas, auditorias, eventos, instruções, etc.) são consideradas importantes (Jesus et al., 2020).

Na comunicação interna, o uso de sistemas de mensagens instantâneas como o Skype, WhatsApp ou o Slack, bem como das plataformas de rede social (Instagram, Snapchat, LinkedIn e Facebook) possibilitam a troca de mensagens rápidas, em tempo real, com um ou vários indivíduos de forma simultânea, permitindo às empresas uma interação dinâmica. Também podem ser utilizados softwares ou outros sistemas de edição colaborativa (por exemplo, Google Docs) para a edição simultânea de documentos e armazenamento de conteúdo digital (Ruão et al., 2020).

As empresas podem utilizar-se canais de comunicação interna de menor custo ou até mesmo gratuitos (nesse grupo estão o Discord, o Telegram, WhatsApp, etc.). Contudo, a construção de canais de canais personalizados é um importante investimento que as empresas devem planejar, buscando um delineamento individualizado de suas necessidades de comunicação (Lima & Silveira, 2023).

As possibilidades geradas pela web ajudaram a transformaram o modo como as técnicas de construção de conteúdo e repasse da informação se modificaram dentro da comunicação interna das empresas. Assim, todos os tipos de ferramenta de comunicação, incluindo blogs corporativos, fóruns, websites de compartilhamento de vídeo e fotos, mundos virtuais, wikis, intranet, transmissão de dados, skype, redes sociais, aplicativos de troca de mensagens, videoconferência entre outros, são a soma desse ferramental digital que caracteriza a comunicação organizacional digital (Monteiro et al., 2015).

A promoção e uso dos dispositivos tecnológicos amplia a oferta e demanda da comunicação nas empresas, seja com seus colaboradores, e também com o público externo. A utilização

desses recursos de forma estratégica leva à uma construção importante na gestão do conhecimento, incluindo a melhora na acessibilidade, conectividade e velocidade de compartilhamento de informações, permitindo melhorar o fluxo da informação, o que reflete no trabalho interno, e também na gestão como um todo (Ferraz et al., 2015). Nessa perspectiva, deve-se formar um portfólio de ferramentas de comunicação interna que mesclam tanto aquelas informacionais, quanto aquelas relacionais e também as híbridas, conforme a realidade e necessidade da empresa, e potencial de adesão dos envolvidos (Aguiar et al., 2019).

Verifica-se a partir dos estudos, que as empresas precisam saber se realmente os canais, ferramentas e tecnologias envolvidas nos processos comunicacionais estão cumprindo com seu papel. Para tanto, é fundamental pesquisar e verificar junto aos colaboradores se a forma como a comunicação está sendo desenvolvida atende suas necessidades, identificando possíveis falhas, ferramentas pouco eficientes, etc. (Monteiro et al., 2021). Também cabe escolher os meios de comunicação interna com base nos costumes, hábitos e no contexto pessoal dos receptores das mensagens, favorecendo a adesão e a compreensão ao processo informacional (Lima & Silveira, 2023).

É por isso que a questão do planejamento acerca dos canais de comunicação interna é fundamental. Apesar da tecnologia digital inovar os processos e ser facilitadora dessa comunicação, destaca-se o valor que a interação face a face tem para o colaborador, possibilitando receber e dar *feedback*, levando a empresa a monitorar a intervenção nas manifestações e expressões dos sujeitos participantes dessa interação (Cervi et al., 2020).

Desse modo, para que cumpra seu papel tanto no processo operacional quanto estratégico, pensada também para a inovação, a comunicação interna deve ser planejada. Assim cabe dar atenção a escolha dos processos, métodos e ferramentas, para que sejam eficientes à realidade, realmente utilizados pelos colaboradores, e não apenas incluídos sem critério (Reis & Baldessar, 2021).

Desafios a serem superados pelas empresas com relação à comunicação interna envolve aspectos de centralização da comunicação, a influência e as escolhas quanto às tecnologias, bem como ausência ou imposição de canais que realmente possibilitem a interação e a

comunicação entre as diferentes posições hierárquicas. O importante é considerar que a tecnologia de informação pode garantir maior agilidade na tomada de decisão e melhora na eficiência operacional das equipes, cabendo atenção permanente quando às mudanças e novas tecnologias que surgem nesse contexto para ampliar a gestão interna da comunicação (Silva et al., 2022).

Sobre a correlação entre inovação e comunicação interna observou-se que as pesquisas trazem contrapontos importantes de discussão, pois associam a inovação pautada na tecnologia e nas múltiplas possibilidades do mundo virtual como marco transformar do modo de comunicar. Em Oliveira Junior (2022) observa-se que a comunicação interna é vista como fator essencial para engajar as equipes em busca da concretização da inovação organizacional. Igualmente, Reis e Baldessar (2021) colocam a comunicação interna como um processo subjacente ao processo inovador, ou seja, o modo como ela é desenvolvida afeta diretamente a empresa em sua essência e gestão, favorecendo a cultura inovadora em seu contexto e, consequentemente, sendo condição fundamental para que as organizações possam crescer.

O fato da disseminação e acesso à tecnologia estar muito presente no cotidiano das pessoas, faz com que a intensificação quanto ao uso destes meios pelas empresas para a transmissão das informações aos seus colaboradores, seja uma estratégia essencial. Assim, o uso de aplicativos, plataformas e sistemas internos, redes sociais, e-mail, publicações eletrônicas, entre outras, que podem ser acessadas de qualquer lugar e a qualquer momento, podem servir como instrumento de interação e informação (Jesus et al., 2020).

As possibilidades de conectividade geradas pelas ferramentas digitais são capazes de impactar não apenas na comunicação organizacional, interna ou externa, mas também na inovação da própria empresa (Ferraz et al., 2015). Por isso, um dos pressupostos observados nos estudos é que a comunicação organizacional deve estar alinhada ao processo de inovação, rompendo paradigmas que engessam as rotinas organizacionais e impedem que essas empresas evoluam (Macedo et al., 2014).

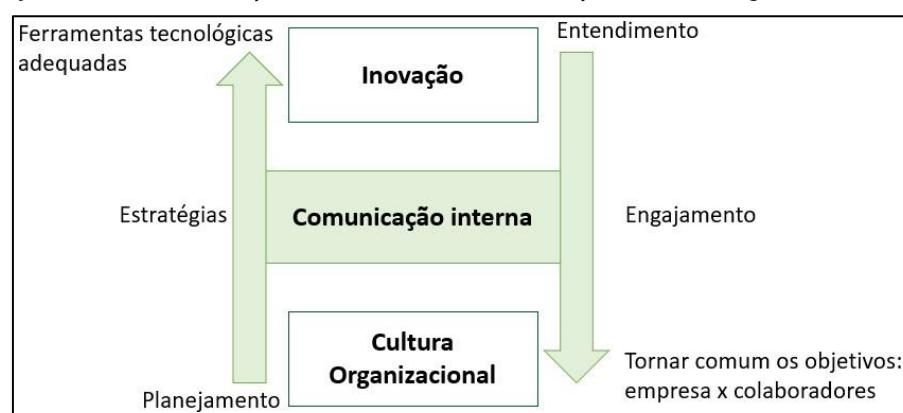
Independentemente dos recursos e tecnologia empregada para a comunicação interna, a adoção de um sistema padronizado e amplo, onde a informação perpassa todas as direções

de fluxo, não sendo apenas vertical, aparece como necessária para a integração de todos os setores e melhoria das práticas de gestão (Cervi et al., 2020). A quantidade de canais de comunicação interna utilizados na organização tem pouca influência na eficiência do processo de inovação. Contudo, um fluxo de comunicação ascendente e espaços de abertura para o diálogo, compartilhamento de experiências, escuta ativa das demandas e ideias dos colaboradores, pode influenciar a inovação organizacional (Reis & Baldessar, 2021).

Uma importante sugestão é que as empresas invistam permanentemente em tecnologia, seja para comunicar ou para formação conhecimento nas suas equipes. Isso leva a geração de ideias e melhorias nos processos, serviços ou produtos, levando a uma maior probabilidade de que as inovações ocorram (Ferraz et al., 2015).

Também se ressalta a importância de capacitar para o uso das plataformas e tecnologias digitais usadas para a comunicação interna, bem como realizar workshops, treinamentos e ações educacionais voltadas à essas ferramentas. Isso é visto como relevante, principalmente porque favorece o alcance dos objetivos da empresa quanto ao tipo e canais de comunicação que utiliza, levando a um maior comprometimento do colaborador (Jesus et al., 2020). Ainda sobre isso, salienta-se que o processo comunicacional interno deve ser compreendido pelos colaboradores, independentemente dos meios, sejam eles digitais ou não, onde a comunicação é realizada. Somente a partir dessa compreensão é que a informação tramita de maneira eficiente, minimizando a ocorrência de prejuízos e favorecendo o alcance dos objetivos organizacionais (Monteiro et al., 2015).

Figura 3. Planejamento da comunicação interna com vistas à inovação e cultura organizacional.



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A partir do levantamento da literatura, percebeu-se certa escassez de trabalhos de pesquisa atualizados e que discutam especialmente o potencial da tecnologia no contexto da comunicação interna das empresas a fim de buscar inovação. Apesar disso, está consolidada a ideia de que os canais e mídias digitais, os sistemas integrados on-line, as infinitas possibilidades da internet e, mais recentemente, da inteligência artificial e da internet das coisas, trouxeram novas perspectivas comunicacionais.

Ao mesmo tempo, também fica evidenciado que uma comunicação interna inovadora auxilia as empresas a desenvolverem sua própria perspectiva e cultura inovadora, pois transforma o modo como a informação circula dentro da empresa, facilitando serviços, compartilhamento de dados e dando nova perspectiva à estrutura organizacional. Isso se torna um diferencial e auxilia a empresa a trilhar um caminho mais dinâmico e voltado às exigências do mercado onde está inserida.

4. Considerações finais

A partir do levantamento realizado nas publicações científicas fica evidenciado que os meios tecnológicos ao tornar melhor a comunicação interna, influenciam diretamente na cultura organizacional, tornando a organização mais propícia à inovação. Isso se dá pois o seu uso, melhora a disseminação e adesão dos colaboradores, setores e gestores, favorecendo o trabalho em equipe, as práticas exercidas e a estratégia da empresa frente seus objetivos.

Assim, respondendo à problemática considera-se que a comunicação interna deve ser planejada e permanentemente avaliada para junto da estratégia organizacional, para que cumpra com sua função. Além disso, a escolha de ferramentas tecnológicas que melhoram o

fluxo e a criação de conteúdo informacional e comunicativo devem estar presentes.

Esse processo de planejamento da comunicação interna com foco na inovação e de acordo com a cultura organizacional pode ser delineado conforme a Figura 3.

Por isso, uma das decisões mais importantes de comunicação interna é a seleção das melhores técnicas e canais de comunicação, inclusive a aplicação de diferentes suportes tecnológicos (sistemas de rede, softwares, aplicativos, inteligência artificial, etc.). A escolha das ferramentas de comunicação interna deve favorecer a interação e engajamento dos funcionários, além de contribuir para que os diferentes conteúdos, dados e informações se tornem acessíveis a todos.

Enfim, a gestão dos processos comunicacionais internos passa necessariamente pelo entendimento e pela compreensão do lugar que eles ocupam na organização, especialmente quando se busca qualidade e excelência. Sem dúvida o suporte da tecnologia e as diferentes inovações que surgem no contexto digital contribuem para que a comunicação interna se fortaleça, tornando-se um sistema integrado e capaz de atender sua finalidade.

Destaca-se como uma limitação do estudo, o fato de apenas ter sido considerado estudos nacionais (em português), o que pode ter limitado o número de publicações. Contudo, sugere-se que novas pesquisas possam ser desenvolvidas, incluindo estudos bibliométricos ou de natureza empírica, com o intuito de ampliar esse debate, haja vista sua importância.

Referências

- ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. (2023). *Pesquisa de tendências em comunicação interna 2023*. Recuperado de https://www.aberje.com.br/wpcontent/uploads/2023/02/TendenciasComInterna2023_AcaoIntegradaAberje-1.pdf
- Aguiar, F. R., Souza, P., Lima, R., & Ferreira, T. (2019). *Comunicação interna*. Porto Alegre, RS: Sagah.
- Bardin, L. (1988). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Editora 70.
- Brillo, J., & Boonstra, J. (2019). *Liderança e cultura organizacional para inovação*. São Paulo, SP: Saraiva Educação.
- Bueno, W. C. (2009). *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo, SP: Saraiva.
- Cervi, C., Blümke, A. C., & Blümke, S. V. (2020). Diminuindo barreiras organizacionais: a comunicação interna como estratégia de gestão hospitalar. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde*, 9(2), 173-192.
- Cinegaglia, M. N. (2014). Bases para se refletir sobre o endomarketing e a comunicação interna. In A. S. França (Org.), *Comunicação empresarial*. São Paulo, SP: Atlas.
- Claro, A. M., Souza, B. L., & Martins, C. R. (2018). Uma análise do processo de comunicação interna da cooperativa de crédito Cresol. *SINERGIA - Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis*, 22(2), 75-86.
- Cordeiro, A. M., Silva, R. B., & Costa, L. P. (2007). Revisão sistemática: uma revisão narrativa. *Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões*, 34, 428-431.
- Cordeiro, R. Q. F., Lima, T. S., & Almeida, F. P. (2017). *Teorias da comunicação*. Porto Alegre, RS: Sagah.
- Ferrari, M. A. (2016). Relações públicas: gestão estratégica de relacionamentos. In M. M. K. Kunsch (Org.), *Comunicação organizacional estratégica*. São Paulo, SP: Summus Editorial.
- Ferraz, J. M., Silva, D. E., & Sales, J. A. (2015). Combinando forças inovativas e tecnologia da informação: casos das agências de publicidade. *Gestão.Org*, 13(4), 213-222.
- Flatley, M., Rentz, K., & Lentz, P. (2015). *Comunicação empresarial* (2ª ed.). Porto Alegre, RS: AMGH.
- Galvão, M. C. B., & Ricarte, I. L. M. (2019). Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. *Logeion: Filosofia da Informação*, 6(1), 57-73.
- Jaime, R. R. (2014). O passado como motor da inovação: contribuições da memória para as organizações. In A. S. França (Org.), *Comunicação empresarial*. São Paulo, SP: Atlas.
- Jesus, M. S., Almeida, T. P., & Oliveira, R. C. (2020). A comunicação interna em uma empresa prestadora de serviços de saúde e sua influência no comprometimento organizacional. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 7(3), 63-82.
- Kunsch, M. M. K. (2009). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos* (Vol. 1). São Paulo, SP: Saraiva.
- Lima, A. L., & Silveira, M. A. (2024). Comunicação interna, inovação e presenteísmo: percepção na gestão de micro e pequenas empresas. *Revista de Tecnologia Aplicada*, 12(3), 4-26.
- Locks, B. B. (2017). *Comunicação interna como determinante do desempenho operacional: uma análise multidimensional* (Dissertação de Mestrado). Universidade Regional de Blumenau.
- Macedo, A. M., Porém, M. E., & Andrelo, R. (2014). Comunicação organizacional e inovação em micro e pequena empresa: um estudo sobre a aplicação do “Radar da Inovação”. *Comunicação e Sociedade*, 26, 109-135.

- Monteiro, C., Karpinski, J. A., & Angnes, J. S. (2015). A comunicação organizacional interna: um estudo no programa nacional de formação em administração pública da Universidade Estadual do Centro Oeste. *Revista de Administração IMED*, 5(2), 121-138.
- Monteiro, C., Kuhl, M. R., & Angnes, J. S. (2021). O processo de comunicação organizacional interna: um estudo realizado em uma Associação Comercial e Empresarial do Paraná. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 26, 26-56.
- Neiva, F. (2018). Comunicação das organizações: um olhar sobre a importância da comunicação interna. *Media & Jornalismo*, 18(33), 61-73.
- Oliveira Junior, E. F. (2022). A comunicação como fator de engajamento no processo de inovação nas organizações. *Brazilian Journal of Development*, 8(4), 29234-29247.
- Reis, K. L. N., & Baldessar, M. J. (2021). A influência da comunicação interna na inovação nas organizações: uma revisão sistemática integrativa. *Organicom*, 18(37), 126-139.
- Richardson, R. J. (2017). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Ruão, T., Marinho, S., & Silva, S. (2020). O impacto das tecnologias na comunicação interna das equipes de inovação: um trabalho de investigação-ação. In *Atas do XIV Congresso ABRACORP - Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*.
- Silva, A. A. F. M., Marinho, S. V., & Sartori, S. (2022). Comunicação interna na perspectiva da estratégia como prática social. *Revista Organizações em Contexto*, 18(36), 1-37.
- Simões, E. A., Navarro, F. F., & Ribeiro, D. (2013). A influência digital na comunicação interna das organizações. *Anuário da Produção Acadêmica Docente*, 7(17), 127-142.

Sobre os autores

Ivan Demetrio da Silva

Graduado em Administração e Especialista em Gestão Estratégica Inovadora pela Universidade Estadual do Rio Grande do Sul.
<https://orcid.org/0009-0006-9513-9516>

Karine Daiane Zingler

Doutora em Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com foco de pesquisa em mudança institucional, pesquisa agropecuária e políticas agrícolas. Mestre em Economia pela Universidade Federal do Espírito Santo, linha do mestrado: Teoria Econômica, linha da dissertação: sistemas nacionais de inovação. Bacharel em Economia pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Experiência em pesquisa, ensino e extensão na área de economia. Professora Adjunta na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS).
<https://orcid.org/0000-0002-4603-9037>