



O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA TOMADA DE DECISÃO: UM OLHAR PARA AS ORGANIZAÇÕES DE VAREJO ALIMENTAR NA CIDADE DE PATOS/PB

THE IMPACT OF INTERNAL COMMUNICATION ON DECISION MAKING: A LOOK AT FOOD RETAIL ORGANIZATIONS IN THE CITY OF PATOS/PB

Fernanda Kelly Dias Alves Soares¹
Igor Martins²

Resumo: Uma comunicação eficiente desempenha papel essencial na garantia de decisões acertadas, impactando diretamente o desempenho e a produtividade organizacional. Nesse cenário, a comunicação interna se destaca como ferramenta estratégica que promove o alinhamento de objetivos, minimiza ruídos e fortalece a integração entre equipes e lideranças. Este estudo tem como objetivo investigar o impacto da comunicação interna na tomada de decisão em empresas do setor de varejo alimentar. Os objetivos específicos incluem analisar como a comunicação interna influencia o desempenho organizacional, seu papel no processo decisório e como as tecnologias contribuem para sua efetividade. A metodologia adotada foi qualitativa, com entrevistas em profundidade conduzidas por meio de roteiro semiestruturado. Os resultados revelam que a comunicação clara e bem estruturada favorece decisões mais ágeis e eficazes, otimizando processos e fortalecendo a cultura organizacional. A pesquisa evidenciou que o diálogo contínuo entre líderes e colaboradores estimula o engajamento e alinha os objetivos individuais aos estratégicos da empresa. Constatou-se ainda que ferramentas tecnológicas, como aplicativos e plataformas digitais, contribuem para a fluidez da comunicação, ampliando a participação dos colaboradores no processo decisório. Como conclusão, o estudo reafirma a importância da comunicação interna não apenas como meio de troca de informações, mas como elo integrador e fator essencial para a eficiência organizacional. Seu bom funcionamento potencializa resultados, favorece a retenção de talentos e consolida a cultura organizacional no ambiente competitivo do varejo alimentar.

Palavras-chave: Comunicação Interna; Cultura Organizacional; Engajamento; Tomada de Decisão; Varejo Alimentar.

Abstract: Effective communication plays a key role in ensuring sound decisions, directly impacting organizational performance and productivity. In this context, internal communication stands out as a strategic tool that aligns objectives, reduces noise, and strengthens the integration between teams and leadership. This study aims to investigate the impact of internal communication on decision-making in food retail companies. Specific objectives include analyzing how internal communication influences performance, its role in decision processes, and how technology enhances its effectiveness. The research used a qualitative methodology, with in-depth interviews guided by a semi-structured script. The results show that clear and structured communication facilitates faster and more effective decisions, streamlining processes and strengthening organizational culture. The study revealed that continuous dialogue between leaders and employees encourages engagement

¹ Bacharel no Curso de Administração da UEPB {fernanda.soares@aluno.uepb.edu.br}

² Professor efetivo do curso de Administração da UEPB – Campus VII – Patos/PB {igormartins@servidor.uepb.edu.br}

and aligns individual efforts with strategic goals. Additionally, technological tools such as apps and digital platforms contribute to smoother communication and greater employee participation in decision-making. In conclusion, the study reinforces the role of internal communication not just as an information exchange channel but as an integrating link and essential element for organizational efficiency. Its effectiveness enhances results, supports talent retention, and consolidates organizational culture in the competitive food retail sector.

Keywords: Internal Communication; Decision-Making; Engagement; Food Retail; Organizational Culture.

1 INSTRUÇÕES GERAIS

2

A comunicação é amplamente reconhecida como a espinha dorsal do funcionamento de qualquer organização, sendo um elemento essencial para garantir a coesão interna e a eficácia no alcance de objetivos comuns. Segundo Mazzei e Ravazzani (2022), a comunicação interna é fundamental para construir uma cultura organizacional saudável e, conseqüentemente, alcançar o sucesso empresarial. Em um mundo cada vez mais globalizado e dinâmico, onde o ambiente organizacional reflete as complexidades de uma sociedade em constante transformação, a solidez do tecido empresarial torna-se indispensável não apenas para o fortalecimento econômico, mas também para a promoção da qualidade de vida dos indivíduos que compõem essas estruturas (Berlo, 2003).

Pesquisas demonstram que uma comunicação eficaz contribui significativamente para decisões mais assertivas, impactando diretamente o desempenho organizacional (Kunsch, 2016). Para Coyle (2018), a comunicação interna funciona como uma alavanca estratégica que favorece o desenvolvimento e a capacidade de adaptação das organizações, promovendo o alinhamento de metas e reduzindo ruídos que possam comprometer o processo decisório. Desse modo, a comunicação interna ultrapassa sua função básica de transmitir informações, configurando-se como uma ferramenta estratégica que conecta colaboradores e gestores em torno de objetivos comuns. Robbins e Judge (2013) destacam que essa prática favorece tanto a coesão organizacional quanto a retenção de talentos, além de contribuir para um ambiente de trabalho mais saudável.

Conforme apontam Sutherland e Jarrahi (2022), o sucesso de uma organização depende diretamente do equilíbrio entre os resultados financeiros e a satisfação dos seus colaboradores. A felicidade no trabalho, embora seja um conceito subjetivo, está intimamente ligada a fatores intangíveis como o ambiente organizacional, as relações interpessoais e as condições de trabalho. Robbins e Judge (2019) enfatizam que a motivação no trabalho é

influenciada por aspectos individuais e contextuais, cabendo à gestão criar um ambiente favorável ao desenvolvimento dessas dimensões.

Ainda que cada colaborador enfrente desafios e conquistas de forma singular, é consenso que a motivação no ambiente de trabalho exige esforços coordenados. A qualidade das condições laborais, a clareza nas relações hierárquicas e a consistência na comunicação são pilares essenciais para esse processo. Como destaca Drucker (1999), os resultados e a produtividade organizacional estão diretamente relacionados ao engajamento e à satisfação dos trabalhadores. Diante disso, surge a questão: como a comunicação interna pode impactar a tomada de decisão em empresas de varejo alimentar?

Nesse cenário, a comunicação interna emerge como peça-chave na mediação entre as expectativas dos colaboradores e os objetivos estratégicos da organização. De acordo com Kotler (2017), a comunicação eficaz é a base de qualquer estratégia bem-sucedida, pois permite o alinhamento das ações empresariais aos anseios humanos, fortalecendo os vínculos internos e a reputação institucional.

Este artigo busca avaliar a importância da comunicação interna como instrumento estratégico indispensável para o sucesso organizacional. Especificamente, propõe-se analisar como a comunicação pode ser planejada de forma a influenciar positivamente a tomada de decisão, beneficiando todos os ativos humanos da empresa e promovendo sinergia, estabilidade emocional, profissional e produtividade entre os colaboradores.

Quando aliada à comunicação estratégica, a comunicação organizacional torna-se essencial para que os objetivos empresariais sejam não apenas mensuráveis, mas também sustentáveis do ponto de vista humano (Mintzberg et al., 2017). Nesse contexto, a comunicação interna se destaca como um recurso capaz de integrar práticas de gestão voltadas ao equilíbrio e à coesão dentro das organizações.

“Este estudo tem como objetivo investigar o impacto da comunicação interna na tomada de decisão em empresas do setor de varejo alimentar, com foco em organizações situadas na cidade de Patos, Paraíba (PB).” Para isso, investiga-se os canais e práticas comunicacionais utilizados, bem como a percepção dos gestores quanto à sua eficácia. A pesquisa de campo visa responder à seguinte pergunta: qual o impacto da comunicação interna na tomada de decisão nessas organizações?

No campo dos estudos organizacionais, a comunicação interna ocupa um papel estratégico essencial para a eficiência e o crescimento das empresas. Com o avanço das práticas de gestão e das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs), o setor varejista alimentar tem passado por profundas transformações nos modos de operação e interação entre os colaboradores. Esse novo cenário reforça a ideia de que a comunicação interna vai além da simples troca de informações, sendo um canal que facilita o alinhamento de objetivos, promove o engajamento e contribui para decisões colaborativas e bem fundamentadas.

Assim, a comunicação interna no varejo alimentar consolida-se como um pilar fundamental, ultrapassando funções operacionais para estabelecer um canal de diálogo que fortalece a cultura organizacional e a identidade corporativa. Ao mesmo tempo, cria um ambiente de trabalho mais coeso e motivado. A relevância dessa prática está na sua capacidade de adaptação ao cenário competitivo atual, no qual transparência, feedback contínuo e sentimento de pertencimento são elementos fundamentais para o sucesso empresarial. Como defendem Triviños (1987, apud Zanella, 2009) e Kunsch (2016), a comunicação eficaz favorece a integração entre os membros da organização, impactando diretamente os resultados e a satisfação dos colaboradores.

2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional refere-se aos processos pelos quais uma organização se expressa e se relaciona com seus diversos públicos, internos e externos, buscando construir e manter uma imagem e identidade coerentes e eficazes. Ela pode ser vista em duas frentes principais: a comunicação interna, que diz respeito à maneira como a organização se comunica com seus colaboradores e intervenientes no processo de criação, desenvolvimento e crescimento da instituição; e a comunicação externa, que envolve como a organização comunica sua identidade, missão e valores ao público externo, incluindo clientes, fornecedores e a sociedade em geral. Esse diálogo coordenado e estratégico visa alinhar as práticas internas às percepções e expectativas do ambiente externo, fortalecendo a integração e a transparência organizacional (Kunsch, 2016).

Para Putnam, Philips e Chapman (2004), existem dois tipos de interesse que criaram o campo de estudos da comunicação organizacional: sendo um deles, caracterizado pelas

“habilidades que tornam os indivíduos mais eficientes na comunicação e no seu trabalho” e outro, referente “aos fatores de eficiência da comunicação no trabalho inteiro da organização”.

Segundo Deetz (2010), a comunicação é “uma ferramenta das atividades organizacionais”, fundamental para estas produzirem e sobreviverem. Considera que, no processo da comunicação, se transmitem significados e informações e se geram os efeitos da mensagem, em sua função como o principal canal de interação entre o ambiente corporativo e o externo.

De fato, tal interação constitui a espinha dorsal que viabiliza os recursos necessários para o êxito dos processos e serviços organizacionais. Todavia, para uma compreensão mais célebre e perspicaz, torna-se incontestável contextualizar o surgimento e desenvolvimento deste campo de estudo.

Na década de 1960, as empresas multinacionais passaram a expandir e valorizar as relações públicas, visando atender às expectativas da população e da opinião pública (Kunsch, 1997). Esse movimento impulsionou o desenvolvimento de uma nova geração de profissionais qualificados na área, aumentando a demanda por aprimoramento e consolidação do setor. Com isso, surgiram publicações que introduziram instrumentos mais adequados, aproximando as organizações de seus públicos e promovendo uma comunicação mais eficaz e estratégica (Ribeiro, 2010; Torquato, 2009). Até meados da década de 1970, os estudos sobre comunicação organizacional eram fortemente influenciados pela escola das relações humanas, conforme observado por Putnam, Philips e Chapman (2004). Nessa época, a comunicação nas empresas era predominantemente hierárquica, partindo do alto escalão com o objetivo de “influenciar” os colaboradores e demais públicos internos (Lima e Abbud, 2015).

Com o tempo, verifica-se um aumento significativo da pesquisa empírica no campo, o que contribuiu para o desenvolvimento das premissas teóricas aplicadas à prática organizacional. Esse movimento marcou o crescimento da comunicação organizacional enquanto campo acadêmico.

A partir da década de 1980, ocorre uma mudança de paradigma que transforma significativamente as práticas organizacionais. Até então, os estudos sobre comunicação organizacional concentravam-se na comunicação como um “meio-mensagem”, conceito abordado por Kunsch (2016), que destacava uma mensagem centrada no emissor. A partir

desse período, os estudos voltaram-se para os meios de comunicação e passaram a valorizar a interação entre os membros da organização, os processos simbólicos decorrentes dessas interações e as práticas cotidianas que contribuem para a coesão entre os trabalhadores.

Entre os anos 1990 e 2000, conforme destacado por Lima e Abbud (2015), os estudos expandem o conceito de comunicação organizacional, inserindo a dimensão estratégica: o foco deixa de ser apenas a “existência” da mensagem, voltando-se para seu conteúdo, que deve estar alinhado com os propósitos, valores, missão, visão e cultura organizacional.

Segundo Oliveira e Paula (2007), a comunicação estratégica pode ser compreendida a partir de duas perspectivas: “primeiro, o alinhamento da comunicação com os objetivos da organização e sua contribuição para o alcance dos resultados” e, em segundo lugar, “o papel dos atores sociais em relação às decisões organizacionais”. Assim, embora inicialmente vista como uma ferramenta para cumprir objetivos organizacionais, a comunicação atualmente se mostra mais eficaz quando planejada estrategicamente e fundamentada no conhecimento das condições de mercado e no contexto em que a organização se insere. Isso implica que quem a produz e transmite deve entender não só as técnicas e normas, mas também o ambiente em que a organização atua, para que a comunicação faça sentido e contribua efetivamente para seus objetivos.

2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna é vista como uma ferramenta estratégica essencial para o alinhamento de objetivos e valores dentro das organizações. Segundo Kunsch (2016), a comunicação interna é fundamental para o fortalecimento do relacionamento entre os colaboradores e a gestão, contribuindo para a coesão e o engajamento da equipe, ela é a base do trabalho de uma empresa.

Fisher (1993) destaca que cada organização possui uma cultura própria, fornecendo aos seus membros um senso comum na interpretação das experiências organizacionais. Essa cultura é compreendida como um sistema abrangente de conhecimentos, valores, crenças, ideias, normas, discursos, ações e artefatos que interagem para formar a identidade organizacional. Nesse contexto, Fisher vê a comunicação como elemento vital para a vida da

organização, servindo como o processo pelo qual a cultura é manifestada, compartilhada e constantemente recriada.

Além disso, Schein (2010) argumenta que a cultura organizacional é construída e mantida por meio de interações entre seus membros e moldada por líderes que influenciam as crenças e valores que permeiam a organização. Esse conjunto de valores e práticas, segundo o autor, não apenas facilita a coesão social, mas também promove um alinhamento entre os colaboradores, impactando diretamente a eficiência organizacional.

Chanlat (2012) complementa essa visão ao afirmar que, apesar da ênfase na eficácia e produtividade, é essencial compreender o fator humano nas organizações, incluindo não apenas o desempenho, mas também o grau de satisfação dos colaboradores em relação ao trabalho e às condições oferecidas. Ainda para Chanlat, considerar a dimensão humana é fundamental para entender o desempenho organizacional de forma mais completa.

Como indicado por Kunsch (2016), a comunicação organizacional deve levar em conta a “dimensão humana” que, frequentemente, é subestimada. Fatores como motivação, resiliência e comprometimento podem ser intrínsecos ao indivíduo, mas devem ser incentivados e cultivados no ambiente de trabalho. Nesse sentido, Herzberg (1968), em sua Teoria dos Dois Fatores, sugere que elementos motivacionais, como reconhecimento e responsabilidade, são cruciais para manter o engajamento e a satisfação dos colaboradores.

Assim, é importante que as organizações contratem e desenvolvam pessoas que não apenas possuam habilidades técnicas, mas que também contribuam com o desenvolvimento organizacional por meio de atitudes positivas e alinhadas à cultura corporativa.

Portanto, o fortalecimento da cultura e a valorização da dimensão humana, promovidos por meio de práticas de comunicação eficazes, ajudam a construir uma organização mais coesa, produtiva e satisfatória tanto para os colaboradores quanto para a instituição como um todo.

A comunicação interna pode ocorrer tanto de forma formal quanto informal, e desempenha um papel essencial no engajamento e na interação entre os colaboradores de uma organização. Seu objetivo principal é alinhar o fluxo de informações, promover a adaptação e influenciar comportamentos, de modo que todos os membros trabalhem em direção a um projeto comum.

Para alcançar esses resultados, as empresas buscam, por meio da comunicação interna, aumentar o engajamento e a motivação dos funcionários. Como destaca Robbins (2007), essa comunicação pode seguir três direções: ascendente, quando as informações vão dos funcionários para os gestores; descendente, quando partem dos gestores para os funcionários; e lateral, quando ocorre entre colegas de trabalho. Esses diferentes fluxos de comunicação permitem que as informações circulem de maneira eficaz, contribuindo para um ambiente organizacional mais coeso e alinhado aos objetivos estratégicos.

A partir desse entendimento, torna-se evidente que a comunicação interna não se limita à circulação de mensagens, mas também influencia diretamente os processos decisórios nas organizações. Essa interligação será aprofundada na próxima seção, ao se analisar como os canais e fluxos de comunicação impactam a qualidade e a agilidade na tomada de decisão.

2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA E A TOMADA DE DECISÃO

Vimos que a comunicação interna é vista como uma ferramenta estratégica essencial para o alinhamento de objetivos e valores dentro das organizações, e, que segundo Kunsch (2016), a comunicação interna é fundamental para o fortalecimento do relacionamento entre os colaboradores e a gestão, contribuindo para a coesão e o engajamento da equipe.

No processo de tomada de decisão, é essencial dispor de dados, informações e conhecimentos. No entanto, esses elementos costumam estar dispersos, fragmentados e armazenados na mente dos indivíduos, sujeitos ainda à influência de seus modelos mentais. Nesse contexto, a comunicação e o trabalho em equipe exercem papéis fundamentais para superar algumas das principais dificuldades no processo decisório. Através da comunicação, torna-se possível buscar o consenso, permitindo que os planos de ação individuais sejam ajustados por meio do convencimento, e não por imposição ou manipulação. Já o trabalho em equipe possibilita a obtenção de um maior número de informações e perspectivas de análise distintas, o que contribui para a validação da proposta mais consistente por meio do confronto argumentativo (Gutierrez, 1999).

Para uma organização ser bem-sucedida na gestão de seus recursos humanos e no fortalecimento de sua identidade, é fundamental atentar a valores como transparência,

empatia, compromisso, senso crítico e profissionalismo. Esses valores são essenciais em uma empresa que lida diariamente com indivíduos com diferentes personalidades, expectativas e necessidades.

Segundo Finamor e Oliveira (2022), ao valorizar cada colaborador e sua contribuição para o crescimento organizacional, a empresa não apenas reconhece o papel desses profissionais no sucesso do negócio, mas também reforça seu impacto na vida pessoal de cada um deles e de suas famílias.

Assim, é fundamental que as ações e decisões internas sejam orientadas por uma visão que equilibre os interesses organizacionais com o bem-estar dos colaboradores.

É importante destacar que as redes de comunicação dentro de uma organização são intrinsecamente complexas e variadas. De acordo com Robbins e Judge (2013), essas redes incluem diversos níveis e sentidos de comunicação, canais formais e informais, além de diferentes propósitos e participantes. Cada um desses elementos transmite diferentes ideias, conhecimentos, sugestões, experiências, emoções, atitudes, valores e expectativas.

Tendo isso em vista, é fundamental que a organização compreenda que as informações podem ser recebidas de maneiras distintas, podendo gerar reações inesperadas ou até mesmo resistência. Robbins e Coulter (2012) ressaltam que a comunicação interna eficiente não significa agradar a todos, mas sim buscar clareza e coerência que favoreçam a integração e o entendimento comum entre os colaboradores, sempre com foco na missão e objetivos da empresa.

Considera-se que a criação e a afirmação de uma identidade forte dentro de uma empresa é uma das melhores maneiras de gerir seus recursos humanos. Ao construir essa identidade, os colaboradores passam a enxergar a organização como um projeto compartilhado, o que fortalece o engajamento e a aceitação das mudanças necessárias para manter a competitividade.

Estudos recentes destacam que uma cultura organizacional sólida, ao promover sentimentos de identificação e pertencimento, contribui significativamente para a satisfação e realização pessoal dos colaboradores, impactando positivamente o desempenho e a continuidade dos negócios. Por exemplo, uma pesquisa da Deloitte (2023) revelou que equipes que se sentem valorizadas e integradas em uma cultura forte têm 50% mais chances

de atingir suas metas, enquanto empresas com culturas bem definidas observam um aumento de 30% na eficiência operacional.

Além disso, um estudo da Gallup (2022) indicou que empresas com culturas organizacionais positivas têm 70% mais chances de engajar seus colaboradores, resultando em maior produtividade e retenção de talentos.

2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA NO SETOR DE VAREJO ALIMENTAR

No setor de varejo alimentar, a comunicação interna desempenha um papel crítico, visto que a interação entre os colaboradores e o fluxo constante de informações impactam diretamente o atendimento ao cliente e a eficiência operacional. Conforme Chanlat (2012), empresas de varejo, especialmente supermercados, precisam manter uma comunicação clara e contínua para garantir a agilidade e precisão das operações e para facilitar o trabalho em equipe. A comunicação organizacional é um elemento essencial para o sucesso e a continuidade das empresas, e sua importância remonta aos tempos mais antigos, quando a comunicação era uma questão de sobrevivência.

No entanto, apenas nas últimas décadas a comunicação interna foi reconhecida como um instrumento estratégico para alcançar a eficácia organizacional (Kunsch, 2016). Segundo Finamor e Oliveira (2022), a comunicação interna bem estruturada é essencial para o fortalecimento da integração entre os colaboradores e o alinhamento das metas organizacionais. Um planejamento estratégico e consistente da comunicação é indispensável para que ela produza impactos positivos e duradouros na dinâmica empresarial.

A comunicação interna no setor de varejo alimentar tem se consolidado como um componente estratégico fundamental para a melhoria da produtividade, engajamento dos colaboradores e, conseqüentemente, da experiência do cliente. Diferente de outras áreas de negócios, o varejo alimentar lida diariamente com um ambiente dinâmico e intensivo em interações com o cliente, exigindo que as informações sejam bem alinhadas entre os membros da equipe para garantir um atendimento eficaz e uma operação eficiente. Nesse contexto, a comunicação interna vai além da simples transmissão de informações; ela torna-se uma ferramenta para a integração, motivação e comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais (Kunsch, 2016).

Para entender a importância da comunicação interna no varejo alimentar, é essencial considerar algumas teorias administrativas que abordam o papel da comunicação nas organizações. A Teoria das Relações Humanas, de Elton Mayo, é uma das primeiras a enfatizar a importância da comunicação e das relações interpessoais no ambiente de trabalho. Mayo constatou que o bem-estar e a satisfação dos funcionários, associados à boa comunicação, têm impacto direto na produtividade (Chiavenato, 2014). No varejo alimentar, onde o ritmo é intenso e o trabalho frequentemente envolve rotinas repetitivas, a comunicação interna estruturada pode atuar como um incentivo à motivação e à retenção de talentos, proporcionando um ambiente mais agradável e eficiente.

Além disso, a Teoria da Contingência, proposta por autores como Lawrence e Lorsch, destaca que não há uma única maneira correta de estruturar a comunicação organizacional; ela deve ser adaptada conforme o contexto e as necessidades específicas do ambiente organizacional. No varejo alimentar, onde há diversidade de atividades e uma alta rotatividade de colaboradores, a comunicação precisa ser flexível, utilizando canais que sejam acessíveis e compreensíveis para todos, desde o nível operacional até a gerência (Robbins & Judge, 2013). A Teoria da Contingência sugere que uma comunicação adaptada às especificidades do setor e ao perfil dos colaboradores pode resultar em maior eficácia no alinhamento dos objetivos estratégicos e na disseminação da cultura organizacional.

A Teoria de Sistemas, aplicada à comunicação organizacional por autores como Schein (2010), também é relevante para o setor de varejo alimentar. Essa teoria vê a organização como um sistema integrado e interdependente de pessoas e processos, no qual a comunicação interna desempenha o papel de fluxo que conecta diferentes partes do sistema organizacional. Em um supermercado, por exemplo, a comunicação entre setores como o de estoque, caixa e atendimento ao cliente precisa ser contínua e clara para que as operações sejam eficientes e as demandas dos clientes sejam atendidas de forma ágil.

Portanto, a comunicação interna no varejo alimentar deve ser vista como um processo estratégico que impacta diretamente a eficácia operacional e o clima organizacional. Ela atua como um elo entre a alta direção e os colaboradores, possibilitando que todos estejam alinhados em relação aos objetivos organizacionais e preparados para atender às demandas do cliente. A estruturação de uma comunicação interna eficiente, inspirada em teorias

administrativas, promove não só a eficiência, mas também a satisfação dos colaboradores, o que, por sua vez, se reflete na qualidade do atendimento e nos resultados da empresa.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa de cunho descritivo, voltada para compreender como a comunicação interna impacta a tomada de decisão em empresas do setor de varejo alimentar. A escolha da abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de captar nuances subjetivas, valorizando a experiência dos sujeitos e suas interpretações sobre os fenômenos vivenciados. Segundo Ternosky, Costa e Menon (2022), esse tipo de abordagem permite um entendimento aprofundado das interações e significados atribuídos pelos participantes, indo além de dados quantitativos e estatísticos.

Com base na perspectiva interpretativa, adotou-se o método da análise das narrativas, uma das vertentes da análise do discurso. Jovchelovitch (2000) afirma que "não há experiência humana que não possa se expressar na forma de uma narrativa", o que reforça a adequação do método ao propósito deste estudo. Por meio dos relatos dos gestores, é possível acessar suas percepções sobre os desafios e aspirações relacionados à comunicação interna e à tomada de decisão, revelando como esses aspectos se manifestam no cotidiano das organizações pesquisadas.

Conforme Lakatos e Marconi (2000), a análise interpretativa privilegia os significados implícitos nos discursos, buscando identificar conexões entre os dados obtidos e as hipóteses da pesquisa. Ao interpretar as falas dos participantes, o pesquisador amplia o entendimento do texto investigado ao entrelaçar suas dimensões com outras fontes, alinhando os sentidos à luz dos objetivos da investigação.

A pesquisa é de natureza descritiva, pois busca, conforme Triviños (1987, *apud* Zanella, 2009), "descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade". Dessa forma, pretende-se observar como a comunicação interna influencia a estrutura decisória e os processos de gestão nas empresas do segmento varejista alimentar.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de duas empresas do setor de varejo alimentar localizadas na cidade de Patos/PB. A aplicação desse tipo de roteiro permitiu uma condução flexível, possibilitando que o pesquisador aprofundasse temas que emergiram espontaneamente durante o diálogo. Gil (2008, *apud* Paz,

2023) define a entrevista como uma "fonte de diálogo assimétrico", onde uma das partes busca informações enquanto a outra as fornece, oferecendo uma abordagem mais humanizada da coleta de dados.

As entrevistas ocorreram presencialmente, por preferência dos participantes, entre os dias 19/10/2024 e 21/10/2024, com duração média de 12 minutos cada. Foi elaborado um roteiro com 13 perguntas, baseadas nos objetivos específicos do estudo e na literatura de apoio. Com autorização dos entrevistados, as conversas foram gravadas, assegurando a fidelidade das transcrições e o compromisso com a confidencialidade e ética no trato das informações. A pesquisa respeitou as diretrizes da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), garantindo segurança e transparência às empresas participantes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Adiante serão explanados tópicos com o objetivo de apresentar os resultados obtidos, que possuem como fonte de dados a pesquisa realizada com os gestores de empresas do varejo alimentar na cidade de Patos-PB, acerca de compreender como a comunicação interna afeta a tomada de decisão nessas organizações. Os resultados obtidos mediante esta pesquisa foram analisados tomando por base os seguintes objetivos específicos: compreender como a comunicação interna impacta a comunicação e o desempenho organizacional, entender qual o impacto da comunicação interna na tomada de decisão e explicar como a tecnologia impacta o desenvolvimento da comunicação interna e conseqüentemente a tomada de decisão.

4.1 COMUNICAÇÃO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Para compreender a relação entre comunicação e desempenho organizacional, é fundamental reconhecer que a comunicação interna constitui um elemento central para o alinhamento das ações, a promoção da cultura organizacional e a otimização dos processos. Esses fatores impactam diretamente o desempenho dos colaboradores e,

consequentemente, os resultados da organização. A partir dessa perspectiva, destacam-se aspectos essenciais para a compreensão do funcionamento da comunicação interna no ambiente organizacional.

A comunicação organizacional envolve diversos aspectos, que vão desde a transmissão de informações claras e precisas até o feedback contínuo entre os membros da equipe e os diferentes níveis hierárquicos. Um fluxo comunicacional eficaz minimiza falhas e mal-entendidos, proporciona maior agilidade na execução das tarefas e reduz a duplicidade de esforços, promovendo uma operação mais eficiente, prevenindo conflitos e mantendo a harmonia entre os colaboradores.

No âmbito empresarial, distinguem-se dois tipos principais de comunicação: a comunicação interna, que ocorre dentro dos limites da organização, focando no engajamento dos funcionários e na manutenção de um clima organizacional positivo; e a comunicação externa, que refere-se à relação da organização com públicos externos, como clientes, fornecedores e parceiros. No contexto do desempenho organizacional, a comunicação interna apresenta relevância especial, pois influencia diretamente a motivação, a produtividade e a satisfação dos colaboradores.

A eficácia da comunicação — entendida como a capacidade de transmitir mensagens de forma clara e compreensível — é imprescindível para o alcance das metas e objetivos organizacionais. Uma comunicação eficaz facilita a coordenação das atividades, alinhando as equipes de trabalho e tornando a tomada de decisão mais assertiva. Além disso, uma comunicação organizacional estruturada contribui para a gestão adequada de conflitos e fomenta um ambiente de confiança e colaboração, elementos essenciais para o bom desempenho da organização.

Diante do exposto, evidencia-se que a comunicação interna, quando bem conduzida, configura-se como uma estratégia fundamental para a competitividade e o sucesso, especialmente no setor de varejo alimentar. Essa prática traz benefícios tanto para a satisfação dos funcionários quanto para a eficiência dos processos operacionais, conforme destacado na fala a seguir:

“A comunicação interna deve ser compreendida não apenas como uma prática institucional, mas como elemento essencial para o bom desempenho e a aceitação no mercado. Para garantir o cuidado adequado ao cliente, especialmente nas indústrias do varejo alimentar, é imprescindível cuidar do cliente interno, uma vez que, com uma comunicação clara e assertiva, o colaborador será capaz de transmitir essa mesma clareza ao cliente externo. Além disso, essa comunicação envolve aspectos de saúde psicológica e social do colaborador.” (E1)

Robbins e Judge (2013) destacam que a eficácia da comunicação interna é fundamental para o desempenho organizacional, pois afeta desde o clima organizacional até a produtividade dos colaboradores. Em supermercados, onde há alta rotatividade e interação direta com o cliente, a comunicação clara é essencial para evitar conflitos e falhas operacionais.

Durante a pesquisa, foi possível observar que ambas as empresas reconhecem que a adoção de uma comunicação clara e objetiva contribui significativamente para a cultura organizacional, conforme evidenciado nas seguintes declarações:

"[...] uma cultura, para ser construída, leva anos; para ser destruída, são segundos. Portanto, é necessário que todas as pessoas envolvidas e importantes participem da tomada de decisão e da construção da cultura." (E1)

"[...] quando não existe comunicação interna, a cultura da empresa fica totalmente desestruturada, pois distancia a relação entre líder e liderado, além de afastar pessoas, fazendo com que os próprios liderados possam desconsiderar as ações do líder." (E2)

A comunicação interna eficaz fortalece o engajamento dos colaboradores ao garantir que estes se sintam valorizados e alinhados aos objetivos organizacionais, promovendo um ambiente mais motivador e produtivo. Estudos indicam que funcionários bem informados e participativos tendem a apresentar maior comprometimento e alinhamento com os valores da empresa, tornando-se mais proativos e resilientes diante dos desafios (Schaufeli, Dijkstra & Vazquez, 2012; Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010).

Quando os colaboradores recebem informações claras sobre objetivos, expectativas e reconhecimentos, sentem-se mais valorizados e envolvidos, o que contribui diretamente para o aumento da satisfação e do desempenho, conforme corroborado pelos trechos destacados dos entrevistados.

Pra você se manter motivado e envolvido no processo, você precisa se sentir importante e como peça fundamental nesse processo, então a comunicação interna é um fator essencial. (E1)

Faz muita diferença, quando não se tem uma comunicação prévia acaba atrapalhando todo o Cronograma daquilo que foi planejado e isso acaba afetando diretamente na motivação.(E2)

Segundo (Marchiori, 2010, p. 98) a comunicação interna estruturada e coerente com os valores organizacionais contribui significativamente para a motivação dos colaboradores, proporcionando um ambiente onde eles se sentem alinhados com a missão e objetivos da empresa. Essa conformidade entre discurso e prática não apenas melhora o clima organizacional, mas também fortalece o engajamento, promovendo atitudes mais proativas e colaborativas.

A literatura sobre comunicação organizacional aponta que uma boa prática de comunicação interna não só transmite informações relevantes, mas também reforça uma cultura de confiança. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), essa comunicação eficaz é estratégica para criar engajamento, pois permite que os colaboradores compreendam os valores da empresa e, assim, se sintam mais motivados a contribuir ativamente.

Quando a comunicação interna é falha ou incoerente, os colaboradores tendem a sentir-se confusos e desconectados dos objetivos organizacionais. Isso pode gerar desmotivação, prejudicar o engajamento e comprometer a colaboração. Como consequência, o ambiente de trabalho torna-se menos produtivo, impactando negativamente os resultados e o clima organizacional.

A comunicação interna efetiva vai além da simples transmissão de informações; trata-se de criar um ambiente em que o alinhamento entre colaboradores e organização aconteça de maneira orgânica e sustentável. Essa abordagem fortalece a conexão entre os integrantes, promove a transparência e estimula a confiança mútua. Além disso, contribui para o aumento do desempenho coletivo e o engajamento, tornando-se um elemento estratégico para a motivação e o sucesso organizacional.

4.2 A INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA NA TOMADA DE DECISÃO

Dados, informação e conhecimento são elementos essenciais para a comunicação e a tomada de decisão nas organizações, embora seus significados nem sempre sejam evidentes. Eles formam um sistema hierárquico com delimitações complexas. O que pode ser considerado um dado para uma pessoa pode ser interpretado como informação ou até conhecimento para outra. De acordo com Oliveira e Santos (2021), existe uma resistência em definir essas distinções devido à sua imprecisão, o que dificulta uma separação clara entre esses conceitos.

Ao considerar a inter-relação entre dados, informação e conhecimento, e ao analisar esses elementos no contexto deste estudo, é possível concluir que dados, isoladamente, não constituem conhecimento útil para a tomada de decisão, mas representam apenas o ponto de partida do processo. O principal desafio enfrentado pelos tomadores de decisão é transformar dados em informação significativa e, posteriormente, essa informação em conhecimento aplicável, reduzindo ao máximo as interferências subjetivas que possam surgir ao longo desse processo de transformação, corroborado com a percepção de Costa e Ferreira (2022).

Sendo assim, os entrevistados foram questionados sobre quais os canais de comunicação que eles mais utilizam e se eles acreditam que a comunicação interna possa influenciar no processo de decisão em equipe, vemos nos depoimentos que se seguem:

A empresa vem montando uma estrutura muito forte das reuniões de alinhamento, onde fazemos um brainstorming (técnica de pensamento criativo para gerar novas ideias e soluções de problemas) todos os dias, voltado para a comunicação interna, fazendo uma dissertativa de toda problemática do que ocorreu no dia anterior, trabalhando sempre com o foco na solução desses fatos e com a causa do problema. [...] influencia totalmente, todas as ideias e todas as sugestões tem que ser plenamente avaliadas por todos os setores e por todos os colaboradores, por exemplo, quando decidimos implementar um novo mix de padaria, todos os colaboradores foram chamados e todas as opiniões foram ouvidas, sempre que fazemos dessa forma, deu certo e as decisões foram muito assertivas. (E1)

Aqui na empresa nós temos um aplicativo (intranet) que faz toda a divulgação de eventos, envio de contracheques, toda essa comunicação interna e também nos comunicamos através de grupos por meio do WhatsApp, o grupo da liderança e o grupo com toda a equipe. [...] a comunicação interna é muito importante, muitas vezes quando a comunicação interna é falha, ela acaba impactando no

desenvolvimento da empresa, ela é crucial. [...] os eventos de endomarketing, por exemplo, o RH sempre faz a comunicação por meio do aplicativo, onde disponibilizam o link para os colaboradores se inscreverem, é a única forma onde há essa interação para que os colaboradores participem desses momentos, então nota-se que ela funciona, pois nós vemos a participação dos colaboradores nos eventos que a empresa promove de forma interna. (E2)

Os entrevistados foram questionados acerca de quais mudanças eles sugeririam para melhorar a comunicação interna e conseqüentemente a tomada de decisão, fazendo uma ponte com os objetivos do presente estudo, conseguimos identificar a relevância da importância de manter a comunicação interna em harmonia, o que se comprova nas seguintes respostas dos entrevistados:

As melhorias têm que ser constantes e muito disciplinadas nesse sentido, onde você esteja sempre disposto a ouvir o seu colaborador, a saber como ele está se sentindo, perguntar se ele está bem, perguntar como ele está se sentindo dentro da empresa, qual a visão que ele tem da empresa, ser bem claro nos valores e saber lidar com a emoção.(E1)

Eu vejo que é bem trabalhado essa parte da comunicação interna, o RH é bem transparente, quando tem algo que precisa ser melhorado é repassado tanto no aplicativo como também no WhatsApp... é realmente ter esse cuidado de sempre estar informando tudo que acontece dentro da empresa, tudo que precisa ser melhorado, mas são coisas pontuais. (E2)

Alguns teóricos da administração, como Davenport (1998), Costa e Ferreira (2022), Oliveira e Santos (2021) e Sveiby (1998), destacam um novo direcionamento para a comunicação organizacional. Esse movimento enfatiza a importância da gestão da informação e do conhecimento no ambiente empresarial, indo além da simples transmissão de dados. Segundo Angeloni e Fernandes (1999), essa abordagem busca integrar práticas que favoreçam o compartilhamento de saberes e a inovação, fortalecendo a colaboração entre os colaboradores e impulsionando os resultados organizacionais.

Os conceitos de dado, informação e conhecimento estão intimamente ligados à sua relevância no processo de tomada de decisão e associados ao papel da comunicação. Esse processo envolve uma sequência de etapas em que dados são transformados em informações e, posteriormente, em conhecimento, apoiando a gestão e as decisões estratégicas. De acordo com Costa e Ferreira (2022), a eficácia dessa

conversão está diretamente relacionada à clareza da comunicação e à capacidade de contextualizar os dados de forma significativa.

Para que a informação se torne conhecimento, é necessário que ela seja interpretada dentro de um contexto e ganhe significado prático. Esse conhecimento, muitas vezes tácito e subjetivo, depende da experiência e da compreensão dos envolvidos. Oliveira e Silva (2023) destacam que a comunicação organizacional eficaz permite não apenas a troca de informações, mas a construção coletiva de saberes úteis à resolução de problemas e à inovação.

Além disso, a tecnologia exerce papel essencial tanto na comunicação quanto no armazenamento e compartilhamento de dados, informações e conhecimentos. Ferramentas digitais ampliam o acesso ao conhecimento organizacional e favorecem o aprendizado contínuo entre equipes, promovendo a integração entre os tomadores de decisão, mesmo em ambientes remotos (Souza & Andrade, 2021). A qualidade e a velocidade na troca de informações e conhecimentos são cruciais para o sucesso organizacional. Quanto maior a capacidade das tecnologias de informação e comunicação, mais robusta é a possibilidade de promover inter-relações eficazes e de gerar aprendizado e valor a partir do compartilhamento de informações e conhecimentos. A tecnologia, portanto, facilita não apenas o armazenamento e a transmissão de dados, mas também o crescimento organizacional por meio da colaboração e da inteligência compartilhada.

Foi questionado como as empresas veem o papel da tecnologia na melhoria da comunicação interna e obteve-se as seguintes respostas:

A tecnologia é muito importante desde que você use ela da maneira adequada, a tecnologia tem que vim para mostrar que o ser humano é capaz e que por trás do computador mais moderno existe um ser humano. Você não pode usar a tecnologia para sentir que o ser humano é incapaz, tem que usar a tecnologia para entender que a máquina nunca será capaz de substituir o ser humano e também para auxiliar. (E1)

Foi um grande avanço, principalmente pela questão do WhatsApp que querendo ou não hoje em dia todo mundo tem acesso, o aplicativo nem todos tem, por isso que a comunicação acontece nesses dois meios. [...] O WhatsApp ajuda bastante, até mesmo pelo o tamanho da empresa, o supermercado conta hoje com quase 130 colaboradores, então se a hoje comunicação ainda fosse por meio de quadros

de aviso ou então tendo que falar com o colaborador diretamente, isso seria bem mais difícil e o ruído iria aumentar gigantescamente [...] quando a comunicação é feita de maneira direta, através do disparo para todos os colaboradores, a gente consegue realmente então ter uma comunicação mais limpa.; a tecnologia veio só a somar e melhorar esse processo. (E2)

A tecnologia transforma o processo de comunicação interna ao facilitar o acesso imediato à informação e ao conhecimento, ampliando a capacidade dos tomadores de decisão para responder rapidamente às demandas organizacionais. A integração digital possibilita que líderes e colaboradores compartilhem experiências e aprendizados em tempo real, promovendo uma comunicação mais eficiente e uma tomada de decisão mais informada" (Johnson, 1997; Costa e Ferreira, 2022).

4.3 DISCUSSÃO

Ao abordar a influência da comunicação interna na tomada de decisão em empresas do setor de varejo alimentar, destaca-se a importância de um processo comunicacional claro, objetivo e livre de ruídos. Tal clareza é essencial para que as equipes estejam alinhadas aos valores e propósitos da organização, permitindo o desempenho das atividades de forma coesa e eficiente (Silva & Andrade, 2021).

A pesquisa evidenciou uma relação direta entre os participantes quanto ao uso de tecnologias como facilitadoras da comunicação interna. O uso de aplicativos e plataformas digitais demonstrou contribuir significativamente para a transparência na troca de informações, refletindo positivamente nos resultados obtidos pelos colaboradores (Oliveira et al., 2022).

No contexto varejista alimentar, a comunicação interna assume papel estratégico, considerando a dinamicidade das operações e a necessidade de respostas ágeis frente às demandas do mercado. Uma comunicação eficaz permite que as decisões sejam fundamentadas e alinhadas aos objetivos da empresa, impactando positivamente na gestão de estoques, no atendimento ao cliente e na condução de ações promocionais (Costa & Ferreira, 2022).

Observou-se que o uso de tecnologias digitais possibilita uma comunicação mais fluida, reduzindo ruídos e acelerando a execução das decisões. Ferramentas como

sistemas de gestão e aplicativos de colaboração proporcionam conectividade e atualização em tempo real, o que fortalece o trabalho em equipe e potencializa a capacidade de resposta. Além disso, a tecnologia favorece a coleta e análise de dados que embasam decisões estratégicas. Em um setor marcado por variações frequentes, como o varejo alimentar, o acesso a dados atualizados torna-se essencial para uma tomada de decisão assertiva, promovendo não apenas o desempenho individual, mas também uma visão integrada e orientada a resultados por parte de toda a equipe. Diante desses aspectos, é possível compreender de forma mais abrangente o papel da comunicação interna como elemento estratégico nas organizações, o que será aprofundado nas considerações finais a seguir.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como fechamento deste estudo sobre o impacto da comunicação interna na tomada de decisão em empresas do setor de varejo alimentar, é essencial destacar a relevância de uma comunicação eficaz não apenas para a fluidez e o sucesso das operações diárias, mas também para a construção de uma cultura organizacional sólida. A pesquisa evidenciou que a comunicação interna vai além de um simples mecanismo de transmissão de informações: ela funciona como uma ponte que conecta os diversos setores e níveis hierárquicos da empresa, promovendo interação, coesão e colaboração entre as equipes.

Nas empresas analisadas, observou-se que uma comunicação clara, objetiva e bem estruturada contribui significativamente para decisões mais assertivas, reduzindo o tempo de resposta e aumentando a eficácia das operações. A transparência e o diálogo contínuo entre gestores e colaboradores demonstraram ser fatores cruciais para o alinhamento com os objetivos organizacionais, permitindo que todos contribuam de forma mais ativa e informada nos processos decisórios.

No entanto, o estudo também apontou desafios importantes. A ausência de ferramentas apropriadas e a sobrecarga de informações podem comprometer o fluxo

comunicacional, gerando ruídos que impactam negativamente a qualidade das decisões. Esses obstáculos reforçam a necessidade de investimentos em tecnologias de comunicação e em estratégias de capacitação contínua, que preparem os colaboradores para uma interação mais efetiva e estratégica.

Dessa forma, as empresas do varejo alimentar que almejam um desempenho mais elevado devem tratar a comunicação interna como um fator essencial para o sucesso organizacional. Promover um ambiente em que os colaboradores se sintam ouvidos, valorizados e engajados impacta diretamente na qualidade das decisões, fortalece os vínculos internos e contribui para a retenção de talentos, além de melhorar a experiência dos clientes.

Por fim, para enriquecer e ampliar os resultados obtidos neste estudo, recomenda-se que pesquisas futuras considerem uma amostragem mais diversificada, incluindo organizações de diferentes portes, regiões e segmentos, de modo a permitir análises comparativas mais robustas e conclusões mais generalizáveis.

REFERÊNCIAS

- ANGELONI, M. T.; FERNANDES, B. H. R. **Gestão do conhecimento: a fronteira da nova economia**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- BERLO, D. K. **O processo da comunicação**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- CHANLAT, J.-F. **O fator humano nas organizações**. São Paulo: Pearson, 2012.
- COYLE, D. **The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups**. New York: Bantam Books, 2018.
- COSTA, L. M.; FERREIRA, P. R. O papel da comunicação interna na tomada de decisão em ambientes organizacionais complexos. **Gestão & Tecnologia**, v. 22, n. 4, p. 1045–1064, 2022.
- COSTA, M. L.; FERREIRA, D. R. Comunicação organizacional e gestão do conhecimento: desafios contemporâneos. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, 2022.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DEETZ, S. Reclaiming the legacy of the linguistic turn in organizational studies. In: Grant, D. et al. **The SAGE handbook of organizational discourse**. Londres: SAGE Publications, 2010. p. 21-39.

DELOITTE. O papel da cultura organizacional na gestão de desempenho e na retenção de talentos: quais são os indicadores-chave? **PsicoSmart**, 2023. Disponível em: <https://psicosmart.net/pt/blogs/blog-o-papel-da-cultura-organizacional-na-gestao-de-desempenho-e-na-retencao-de-talentos-quais-sao-os-indicadoreschave-173325>. Acesso em: 5 jun. 2025.

FISHER, D. **Compreendendo o processo de comunicação**. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.

FINAMOR, A. L. N.; Oliveira, A. H. R. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2022.

GALLUP. Ferramentas de análise de desempenho: qual é o impacto da cultura organizacional na sua eficácia? **PsicoSmart**, 2022. Disponível em: <https://psico-smart.com/pt/blogs/blog-ferramentas-de-analise-de-desempenho-qual-e-o-impacto-da-cultura-organizacional-na-sua-eficacia-153998>. Acesso em: 5 jun. 2025.

GRANT, D. et al. **The SAGE handbook of organizational discourse**. Londres: SAGE Publications, 2010.

HERZBERG, F. **Work and the Nature of Man**. Cleveland: World Publishing, 1968.

JOVCHELOVITCH, S. **Representações sociais e o mundo cotidiano: a construção do conhecimento nas práticas sociais**. Petrópolis: Vozes, 2000.

JOHNSON, R. A. Organizational communication and innovation. **Journal of Business Communication**, 1997.

KOTLER, P. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. São Paulo: Sextante, 2017.

KOTTER, J. P.; Heskett, J. L. **Corporate Culture and performance**. New York: Free Press, 1992.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional: teoria e pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações-públicas na comunicação integrada**. 6. ed. São Paulo: Summus, 2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, S.; ABBUD, R. **Modelos de comunicação organizacional: fundamentos e práticas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2015.

- MARCHIORI, M. **Comunicação estratégica nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MAZZEI, A.; RAVAZZANI, S. Internal communication for employee engagement: Practices and outcomes. **Corporate Communications**, v. 27, n. 2, p. 315–330, 2022.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, J. R.; Silva, F. A. A importância da comunicação para a transformação de informação em conhecimento nas organizações. **Revista Científica da Administração**, 2023.
- OLIVEIRA, T. S.; SANTOS, M. A. A inter-relação entre dados, informação e conhecimento para a gestão organizacional eficaz. **Journal of Knowledge Management**, v. 25, n. 3, p. 732-751, 2021.
- PAZ, V. M. A pesquisa qualitativa em ciências sociais. **Revista de Estudos Sociais**, 2023.
- PUTNAM, L. L.; PHILIPS, N.; CHAPMAN, P. Metaphors of communication and organization. In: Grant, D. et al. **Handbook of organizational communication**. Oxford: Blackwell, 2004. p. 541-555.
- RIBEIRO, P. **Jornalismo corporativo e estratégico: entre a comunicação interna e a externa**. São Paulo: Contexto, 2010.
- ROBBINS, S. P.; COULTER, M. **Administração**. São Paulo: Pearson, 2012.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2013.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- SOUZA, P. H.; ANDRADE, V. M. Tecnologia, comunicação e aprendizagem organizacional: uma tríade estratégica para a tomada de decisão. **Revista de Administração Contemporânea**, 2021.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SUTHERLAND, W.; JARRAHI, M. H. The gig economy and organizational wellbeing: Balancing productivity and worker satisfaction. **Journal of Business Research**, v. 139, p. 1405–1413, 2022.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TORQUATO, G. **Comunicação empresarial: estratégia de relacionamento com os públicos**. São Paulo: Summus, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

Zanella, L. F. **Comunicação empresarial: conceito e prática.** Petrópolis: Vozes, 2009.