



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA- CAMPUS VII  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ALINE DE LIMA ALVES SIMÃO**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES  
NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO FEITO EM UMA DISTRIBUIDORA  
DE BEBIDAS NA CIDADE DE PATOS-PB**

**PATOS – PB**

**2024**

ALINE DE LIMA ALVES SIMÃO

**A COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES  
NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO FEITO EM UMA DISTRIBUIDORA  
DE BEBIDAS NA CIDADE DE PATOS-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do curso de Administração da  
Universidade Estadual da Paraíba, como  
requisito para a obtenção do título de  
Bacharelado em Administração.

**Área de concentração:** Gestão de Pessoas.

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Simone Costa Silva

**PATOS – PB**

**2024**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto em versão impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que, na reprodução, figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S588c Simão, Aline de Lima Alves.

A comunicação interna para o engajamento dos colaboradores no ambiente de trabalho [manuscrito] : um estudo feito em uma distribuidora de bebidas na cidade de Patos-PB / Aline de Lima Alves Simão. - 2024.

38 f. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2024.

"Orientação : Prof. Dra. Simone Costa Silva, Coordenação do Curso de Administração - CCEA".

1. Comunicação interna - Organizações. 2. Engajamento dos colaboradores. 3. Gestão de Pessoas. I. Título

21. ed. CDD 658.45

ALINE DE LIMA ALVES SIMÃO

**A COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES  
NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO FEITO EM UMA DISTRIBUIDORA  
DE BEBIDAS NA CIDADE DE PATOS-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do curso de Administração da  
Universidade Estadual da Paraíba, como  
requisito para a obtenção do título de  
Bacharelado em Administração.

**Área de concentração:** Gestão de Pessoas.

Aprovada em: 21/11/2024.

**BANCA EXAMINADORA**

Documento assinado eletronicamente por:

- **Bruna Cordeiro de Sousa** (\*\*\*.655.204-\*\*), em **26/11/2024 00:18:13** com chave **12331c20aba511ef9b3306adb0a3afce**.
- **Simone Costa Silva** (\*\*\*.998.714-\*\*), em **25/11/2024 22:28:40** com chave **c498d856ab9511efacce1a7cc27eb1f9**.
- **Cléssia Fernandes de Brito Santiago** (\*\*\*.076.164-\*\*), em **27/11/2024 11:22:36** com chave **0cf840ecaccb11ef92a606adb0a3afce**.

Documento emitido pelo SUAP. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QrCode ao lado ou acesse [https://suap.uepb.edu.br/comum/autenticar\\_documento/](https://suap.uepb.edu.br/comum/autenticar_documento/) e informe os dados a seguir.

**Tipo de Documento:** Termo de Aprovação de Projeto Final

**Data da Emissão:** 29/11/2024

**Código de Autenticação:** e685b0



Ao meu pai, que todo dia me levava para estudar.

À minha mãe, que todo dia esperava a minha volta.

Às minhas irmãs, por serem minhas inspirações.

A minha família e amigos que também acreditaram que esse sonho era possível,  
DEDICO.

## AGRADECIMENTOS

Reconheço que, se cheguei até aqui, é porque fui auxiliada. E, por isso, quero agradecer brevemente a cada um. Primeiramente, agradeço a Deus por ter me conduzido durante todo esse tempo, por nunca ter me desamparado e por me permitir correr em busca dos meus sonhos. A mim, por não ter desistido quando o processo me exigia mais e por ter dado o meu melhor em tudo que me propusera a fazer.

Agradeço a minha família que sempre foi meu alicerce durante toda a minha vida. Amo vocês! Aos meus pais, Antonio Simão e Gilvana de Lima, pela educação, pelo cuidado, pelo sustento para que eu pudesse me dedicar aos estudos e pelo esforço diário para garantir que todas suas filhas se formassem, quando nem mesmo vocês tiveram essa oportunidade.

Às minhas irmãs, Bruna de Lima e Karla de Lima, por serem minhas primeiras amigas e grandes inspirações. Pelas dicas vindas de suas experiências universitárias, pelos alertas quando eu ainda não conseguia enxergar determinada situação e por me mostrarem que, através dos estudos, eu posso mais.

Aos meus cunhados, Alexandre Marques e Leandro Silva, que se mantiveram dispostos a me ajudar sempre que eu precisasse. Seja me dando carona ou conselhos como irmãos mais velhos. Esses agradecimentos se estendem ao meu namorado Emanuel Rodrigues que, embora entrou na minha vida na reta final do curso, esteve presente me ajudando e tranquilizando nos momentos de dúvidas.

Também quero agradecer a todos os meus amigos e colegas que torcem por mim, sobretudo aqueles que dividiram seus dias comigo na Universidade. Em especial, enfatizo o nome de Victor Cirilo, Gabrielle Fernandes e Kailly Alves, a quem carrego um enorme carinho e gratidão por todas as escutas, risadas e afeto.

Não posso deixar de agradecer a todos os professores que contribuíram ao longo da minha jornada estudantil, pois, sem seus ensinamentos, eu não teria alcançado este momento. Em especial, sou grata à minha orientadora, professora Dr<sup>a</sup> Simone Costa, por sua dedicação nas reuniões e por todas as valiosas contribuições que possibilitaram a conclusão deste trabalho.

Por fim, agradeço à empresa Pau Brasil Distribuidora Ambev por ter aceitado e permitido a realização desta pesquisa. Minha gratidão, especialmente, à coordenadora de RH, que me recebeu com grande receptividade e esteve sempre disposta a me ajudar no que fosse necessário.

Muito obrigada a todos. Essa conquista é nossa!

“Cuide bem dos seus funcionários e eles cuidarão bem do seu negócio”. (Richard Branson).

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Processo de Comunicação.....	13
Quadro 01 - Canais de Comunicação.....	14
Quadro 02 - Diferenciação de conceitos.....	16
Quadro 03 - Opinião dos colaboradores sobre possíveis mudanças na comunicação da organização.....	28

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Dados sociodemográficos dos respondentes.....	20
Tabela 02 - Descrição dos fatores.....	21
Tabela 03 - Fator Gestão/Chefia Imediata.....	21
Tabela 04 - Fator Colegas de Trabalho.....	22
Tabela 05 - Fator Engajamento.....	23
Tabela 06 - Fator Disponibilidade de Informações Organizacionais.....	24
Tabela 07 - Fator Disponibilidade de Informações sobre as Atividades.....	25
Gráfico 01 - Canais de Comunicação mais utilizados.....	26
Gráfico 02 - Canais que deveriam utilizar mais.....	27

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
2.1 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....	11
2.2 ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL .....	14
2.3 AMBIENTE DE TRABALHO .....	16
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>17</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>18</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>27</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>29</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AOS COLABORADORES DA EMPRESA EM ESTUDO</b> .....	<b>33</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> .....	<b>37</b>
<b>APÊNDICE C - TERMO DE GARANTIA DE CONFIDENCIALIDADE</b> .....	<b>38</b>

## A COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO FEITO EM UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS NA CIDADE DE PATOS-PB

Aline de Lima Alves Simão<sup>1</sup>  
Simone Costa Silva<sup>2</sup>

### RESUMO

As organizações enfrentam constantemente desafios e precisam se adaptar para superar as adversidades de um ambiente dinâmico. Neste sentido, este trabalho buscou analisar o uso da comunicação interna para a promoção do engajamento dos colaboradores no ambiente de trabalho. Para tanto, adotou-se a metodologia de estudo de caso, por meio da abordagem quali-quantitativa e com objetivo exploratório e descritivo. A fim de melhor compreender a visão dos colaboradores, as perguntas do questionário foram organizadas em cinco fatores, que sejam: gestão/chefia imediata, colegas de trabalho, engajamento, disponibilidade de informações organizacionais e disponibilidade de informações sobre as atividades. Os resultados revelaram que uma comunicação interna eficaz contribui para o engajamento, o alinhamento com os objetivos organizacionais e a satisfação dos colaboradores. Constatou-se, ainda, que práticas de comunicação como breves reuniões e uso de mensagens instantâneas desempenham um papel importante na disseminação de informações diárias, ajudando a estabelecer uma comunicação ágil e acessível capaz de manter os colaboradores bem informados e alinhados com as metas da organização. De modo geral, os inquiridos avaliaram positivamente a comunicação interna, destacando oportunidades de melhoria e demonstrando orgulho e envolvimento com seu trabalho.

**Palavras-chave:** Comunicação interna; Engajamento; Ambiente de Trabalho; Gestão de Pessoas.

### ABSTRACT

Organizations constantly face challenges and need to adapt to overcome the adversities of a dynamic environment. In this sense, this study aimed to analyze the use of internal communication to promote employee engagement in the workplace. To achieve this, a case study methodology was adopted, using a quali-quantitative approach with exploratory and descriptive objectives. To better understand the employees' perspective, the questionnaire was organized into five factors: management/immediate leadership, colleagues, engagement, availability of organizational information, and availability of information about activities. The results revealed that effective internal communication contributes to engagement, alignment with organizational goals, and employee satisfaction. It was also found that communication practices such as brief meetings and the use of instant messaging play an important role in the dissemination of daily information, helping to establish an agile and accessible communication system capable of keeping employees well-informed and aligned with the organization's goals. Overall, the respondents positively evaluated internal communication, highlighting areas for improvement and demonstrating pride and involvement with their work.

**Keywords:** Internal Communication; Engagement; Workplace; People Management.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações enfrentam constantemente desafios e precisam se adaptar para superar as adversidades de um ambiente dinâmico. Nesse cenário, a comunicação interna destaca-se como um elemento essencial para o sucesso organizacional, desempenhando um papel crucial na promoção do engajamento dos colaboradores no ambiente de trabalho.

O ato de comunicar-se é rotineiro e “nenhum indivíduo, grupo ou organização pode existir sem a transferência de significados entre seus membros. Apenas por meio dela as informações e ideias podem ser transmitidas” (Robbins; Judge; Sobral, 2010, p.325). Quando a transferência é feita de maneira eficaz, essa estimula o engajamento dos colaboradores, influenciando positivamente a sua motivação, seu comprometimento e o senso de pertencimento à organização.

Para que a comunicação interna seja eficiente, é fundamental compreender profundamente o público interno da empresa. Isso exige um contato direto que promova uma relação de confiança, permitindo a troca de expectativas, preocupações e interesses entre a organização e seus funcionários (Faria, 2009). À medida que os colaboradores se sentem informados, ouvidos e valorizados, tendem a demonstrar maior comprometimento com os objetivos e valores da empresa, contribuindo assim para a construção de um ambiente de trabalho mais produtivo.

Segundo Bambini (2013), a comunicação interna é um fator estratégico e essencial para a sobrevivência organizacional. Essa comunicação, quando vinculada à estratégia, permite comunicar aos colaboradores sobre assuntos relacionados à própria empresa e possibilita que “as administrações tornem comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, premiar e agrupar os integrantes de uma organização” (Nassar, 2004, p.74).

Algumas pesquisas recentes indicam que, “a comunicação é uma das variáveis que precedem a um compromisso/empenho dos funcionários” (Devesa, 2016, p.42). Esta afirmação constata que a comunicação é um instrumento fundamental para aumentar o comprometimento dos funcionários, contribuindo para a mudança de comportamento individual e levando a organização ao sucesso esperado.

Por isso, compreender como a comunicação interna influencia no comprometimento dos funcionários torna-se crucial para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão. Sendo assim, esse estudo se apresenta como uma alternativa valiosa de consulta para orientar gestores e profissionais da área de Gestão de Pessoas na promoção de um ambiente de trabalho mais produtivo e competitivo. Além disso, também se justifica pela necessidade de explorar e compreender mais profundamente a relação entre comunicação interna e engajamento dos colaboradores, fornecendo informações relevantes sobre o assunto que podem ser usadas em trabalhos futuros.

Como consequência disso, esse estudo busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: como a comunicação interna pode contribuir para o engajamento dos funcionários no ambiente de trabalho de uma empresa distribuidora de bebidas?

Visando responder a essa pergunta, foram propostos os seguintes objetivos: geral – analisar a comunicação interna para a promoção do engajamento dos colaboradores em uma Distribuidora de Bebidas na cidade de Patos-PB; específicos – a) descrever as práticas de comunicação interna existentes na organização estudada, incluindo canais de comunicação, conteúdo comunicado e frequência de comunicação, b) identificar a visão dos colaboradores sobre as práticas de comunicação internas usadas pela empresa, c) avaliar aspectos relacionados à disponibilidade de informações, comunicação com o gestor e colegas de trabalho e engajamento dos colaboradores.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

“A comunicação sempre foi fator essencial para os seres humanos, uma vez que o processo comunicativo é parte inerente da vida das pessoas e seu aprimoramento e evolução seguem a evolução humana” (Vitti, 2021, p. 222). No âmbito organizacional, essa importância se reflete na necessidade de um sistema de comunicação interno eficiente e bem estruturado, que permita a transmissão clara e direta das informações.

Robbins (2005) diz que uma das principais motivações que impedem um grupo de ter um bom desempenho é a falta de comunicação eficaz, declarando que as falhas de comunicação são as principais fontes de conflito interpessoal. O autor Robbins (2005, p. 232) afirma, também, que a comunicação possui “quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação”.

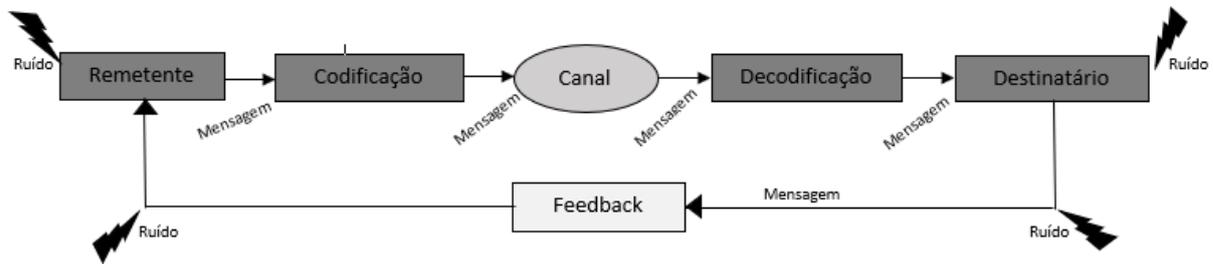
Compreendendo o termo comunicação a partir do latim *communicare*, Maranhão e Macieira (2004, p. 210) afirmam que comunicação significa “tornar comum entre duas ou mais pessoas de um grupo de interesse uma determinada informação ou conhecimento disponível”. Esse conceito reforça a ideia de que a comunicação é a base para o entendimento mútuo e a articulação de atividades dentro de qualquer grupo, especialmente em ambientes organizacionais.

Após esta definição, é possível destacar a importância da comunicação interna como um processo estratégico nas organizações. Segundo Chiavenato (2004), quando há uma boa comunicação organizacional, facilmente se constrói um espírito de interajuda, o que facilita a execução do trabalho e permite superar dificuldades e obstáculos. Em outras palavras, os colaboradores se sentem valorizados e envolvidos nos processos da empresa, aumentando a produtividade deles. Chiavenato (2004, p. 322) reforça essa ideia da importância quando diz que “nenhuma organização pode funcionar sem um certo nível de comprometimento e de esforço por parte dos membros”.

Uma comunicação interna eficaz contribui, ainda, para que os colaboradores aceitem mais facilmente uma regra, em vez daquelas que lhes são impostas sem a sua participação, sentindo-se mais motivados a resolver problemas, pois fazer parte do grupo que tomou a decisão dá a sensação de pertencimento (Almeida, 2013). Quando os funcionários são incluídos no processo de tomada de decisão, eles não apenas compreendem melhor as razões por trás das regras e diretrizes, mas também se sentem respeitados e reconhecidos. Esse sentimento de pertencente pode aumentar a lealdade à organização, resultando em uma equipe mais engajada e disposta a colaborar na busca de soluções inovadoras.

O processo para essa troca de informações envolve diversos elementos e etapas que garantem que uma mensagem seja transmitida, recebida e compreendida de maneira eficaz. Compreender esse processo permite que os emissores adaptem a mensagem ao público e escolham o canal mais adequado, além de possibilitar o *feedback*, garantindo que a informação tenha sido recebida corretamente (Robbins, 2014).

Existem muitas classificações doutrinárias sobre o processo de comunicação. Embora a essência seja a mesma, as nomenclaturas dos elementos desse processo podem variar. Stephen Robbins (2014) identifica elementos básicos de um processo de comunicação: remetente, mensagem, codificação, canal, decodificação, destinatário, *feedback* e ruído, como pode ser visto na Figura 01.

**Figura 01:** Processo de comunicação

Fonte: Adaptado de Robbins (2014, p. 286)

Souza (2017) descreve a representação de cada um desses elementos no processo de comunicação. O emissor, ou remetente, é a pessoa que envia a mensagem, codificando-a com um significado específico por meio de um canal de comunicação. A mensagem consiste no conteúdo transmitido, composto por códigos que o emissor envia ao receptor, que, por sua vez, tentará interpretá-la. A codificação ocorre quando o emissor ajusta a mensagem para torná-la compreensível ao receptor, enquanto o canal é o meio utilizado para transmitir essa mensagem. A decodificação é o esforço do receptor para traduzir e compreender o significado enviado. O receptor, ou destinatário, é o indivíduo que recebe a mensagem e a ideia associada a ela. Durante esse processo, pode haver ruídos, que são interferências ou barreiras que afetam diretamente a transmissão da mensagem. Por fim, o feedback é a resposta do receptor ao emissor, confirmando que a mensagem foi entendida de acordo com a intenção inicial.

No contexto corporativo, esse processo é ainda mais imprescindível, pois garante que os objetivos estratégicos da empresa estejam alinhados com as expectativas dos colaboradores. Quando há uma boa fluidez nas trocas de informações, os funcionários têm uma visão clara de suas responsabilidades e entendem como suas ações impactam diretamente no sucesso da organização.

Para que a comunicação seja eficaz, é fundamental que o emissor e o receptor compartilhem um entendimento comum do conteúdo transmitido, minimizando assim o risco de mal-entendidos ou distorções que possam prejudicar as relações interpessoais e o desempenho da organização. Nesse sentido, Tiburcio e Santana (2014) afirmam que:

Sempre que se vai comunicar algo a alguém, é de suma importância que se defina o tema da conversa e o resultado que se quer obter, pois, existe grande diferença entre comunicar e informar. Informar é apenas transmitir a informação, sem saber se o receptor recebeu de forma correta e se ele entendeu. Já, comunicar é o processo de troca de informações, é estabelecer um diálogo entre duas ou mais pessoas. Garantir que o receptor, além de receber e entender a mensagem, responda. (Tiburcio e Santana, 2014, p. 16)

As organizações podem utilizar uma variedade de canais em diferentes formatos para transmitir suas mensagens e construir relações positivas com seus públicos internos. Caleiras (2015) ressalta a importância de selecionar corretamente os canais de comunicação interna ao afirmar que o uso incerto de meios de comunicação em todos os níveis pode resultar em desinteresse e, conseqüentemente, em uma atitude negativa por parte dos funcionários.

Acocella (2015) destaca que, diante da ampla variedade de canais de comunicação disponíveis, é essencial refletir sobre qual escolher para garantir que o conteúdo seja adequado ao perfil do público-alvo. Além disso, é importante considerar a confiabilidade da mensagem e avaliar a urgência ou não da informação a ser transmitida, ajustando o canal de acordo com essas necessidades.

Sendo assim, Morais (2021) categoriza os meios de comunicação interna existentes em orais, escritos, audiovisuais, eletrônicos, assim como o uso de campanhas e programas. No quadro 01 estão expostos esses meios.

**Quadro 01:** Canais de comunicação

<b>Comunicação Oral</b>	Face-a-face; Via móvel; Discurso; Reunião.
<b>Comunicação Escrita</b>	Cartas; Documentos informativos de integração; Relatórios, folhetos, boletins; Quadros informativos.
<b>Comunicação Eletrônicos</b>	Correio eletrônico ( <i>e-mail</i> ); Boletins eletrônicos; Intranet.
<b>Campanhas e Programas</b>	Campanhas de segurança; Programa de portas abertas para colaboradores e seus familiares; Programa de integração de novos empregados; Entre outros.

**Fonte:** Adaptado de Morais (2021, p. 10)

Após abordar sobre os canais de comunicação, é importante destacar a riqueza desses canais, conforme propõe Daft (2017). Segundo o autor, “a riqueza do canal é a quantidade de informações que podem ser transmitidas durante um evento de comunicação”. Canais mais ricos, como a conversa cara a cara, têm a vantagem de proporcionar *feedback* imediato, sinais não verbais e maior clareza, sendo ideais para situações complexas. No entanto, eles não possuem nenhum registro e a disseminação é difícil. Já canais menos ricos, como relatórios formais, proporcionam registros e são facilmente disseminados, mas têm a desvantagem do *feedback* lento e serem menos eficazes para resolver ambiguidades ou conflitos.

Qualquer ação realizada com o objetivo de comunicar uma mensagem aos colaboradores é considerada um meio de comunicação interna. No entanto, a combinação de diferentes canais, quando feita corretamente, pode aumentar a eficácia da comunicação, melhorar o entendimento e engajamento, e evitar a sobrecarga de informações desnecessárias.

Conforme Torquato (1998), apesar da comunicação como estratégia ser uma perspectiva relativamente nova, existe uma tendência crescente nas organizações de reconhecer sua importância e valorizá-la cada vez mais. Isso porque a “comunicação é fundamental para gerar credibilidade e confiança, mostrando claramente o foco dos negócios, estimulando posturas interativas, comprometimento e mobilização para as metas, criando também um espírito de pertencer e um clima favorável para o crescimento e desenvolvimento das empresas” (Marchesi, 2005, p. 47-48).

Dessa forma, percebe-se que uma comunicação interna bem executada pode originar inúmeros resultados, tanto a nível individual como organizacional. Entre esses resultados é possível citar, ainda, o engajamento dos colaboradores, o que será mais bem discutido na seção a seguir.

## 2.2 ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL

A temática engajamento organizacional tem ganhado destaque tanto em nível nacional quanto internacional. Os estudos empíricos do *engagement* no trabalho são recentes e o primeiro autor que o conceituou academicamente foi Willian A. Kahn, em 1990, definindo engajamento como o estado em que os indivíduos se expressam fisicamente, cognitivamente e emocionalmente durante a execução de suas funções laborais.

Nesse sentido, diversos fatores e condições vivenciadas no ambiente de trabalho podem impactar as percepções dos colaboradores, criando um cenário mais ou menos propício para essa atitude. Tais condições influenciam diretamente a forma como os funcionários se relacionam com suas atividades, afetando seu nível de envolvimento, motivação e satisfação no trabalho. Bakker e Leiter (2010) definem o engajamento como um estado positivo, relacionado ao bem-estar e satisfação no trabalho. Essa satisfação no trabalho, quando associada a esse conceito, contribui para um ambiente mais produtivo e saudável.

Entretanto, para Salanova e Schaufeli (2009), estar engajado vai além da mera satisfação no trabalho, envolvendo três dimensões principais: vigor, dedicação e absorção. Vigor refere-se à alta energia, persistência e disposição dos colaboradores no trabalho, mesmo diante de desafios; dedicação implica envolvimento emocional com as atividades, incluindo senso de significado, entusiasmo e orgulho pelo trabalho; e absorção descreve o estado de concentração profunda, onde o colaborador está totalmente imerso e feliz em suas tarefas.

Na perspectiva de Maslach e Leiter (2008), essa atitude é caracterizada por energia, envolvimento e eficácia profissional. É visto como um estado no qual o colaborador demonstra energia, ou seja, vitalidade e disposição para realizar suas tarefas, está profundamente envolvido emocionalmente e cognitivamente com o trabalho, e tem alta eficácia profissional, o que se reflete em bons desempenhos e produtividade. Esse engajamento vai além de apenas "estar presente" no ambiente de trabalho, implicando um compromisso ativo e uma conexão com as atividades e metas da organização.

Para Kahn (1990), engajar os indivíduos nas organizações pode ser influenciado por três condições psicológicas: significado, segurança e disponibilidade. Significado refere-se à percepção de que o trabalho tem valor e importância pessoal; segurança, à sensação de estar livre de ameaças interpessoais; e disponibilidade, aos recursos físicos, emocionais e psicológicos disponíveis para o colaborador se engajar no trabalho. Essas três condições psicológicas apontadas por Kahn são fundamentais para que o colaborador se envolva de maneira genuína, melhorando sua performance e satisfação no trabalho.

Bakker, Demerouti e Verbeke (2004) afirmam que colaboradores engajados têm maior probabilidade de apresentar um trabalho de alta qualidade, inovador e orientado para a solução de problemas. Saks (2006) observa que o engajamento elevado está associado a menores taxas de rotatividade, pois funcionários engajados têm maior probabilidade de permanecer na organização. Ou seja, colaboradores engajados tendem a apresentar maior satisfação no trabalho, podendo gerar consequências tanto para o indivíduo como para a organização (Locke, 1976).

Ao revisar a literatura sobre essa temática, é comum encontrar termos como comprometimento, envolvimento e satisfação. Alguns autores os tratam como sinônimos, porém, Albrecht, Bakker, Gruman, Macey e Saks (2015) sublinham as distinções existentes,

ressaltando que o engajamento está mais intimamente ligado à motivação intrínseca e à realização no ambiente laboral, ao contrário de simples atitudes ou sentimentos de pertencimento. Isso demonstra a complexidade desse fenômeno, que vai além da simples satisfação e exige uma interação mais ativa e dinâmica entre o colaborador e suas tarefas diárias.

A seguir, no quadro 01, temos a diferenciação desses conceitos segundo Robbins e Judge (2014).

**Quadro 02:** Diferenciação de conceitos.

<b>Termos</b>	<b>Descrição</b>
Satisfação	“Sentimento positivo em relação ao emprego, resultante de uma avaliação de suas características”
Envolvimento	“Está relacionado com a satisfação no trabalho, que mede o grau em que as pessoas se identificam psicologicamente com o seu emprego e a importância que dão aos seus níveis de desempenho percebidos em relação à autovalorização”
Comprometimento	É quando “um funcionário se identifica com determinada organização e com suas metas e quer continuar pertencendo a ela”.
Engajamento	Seria “o envolvimento, a satisfação e o entusiasmo com o trabalho que realiza”.

**Fonte:** Adaptado de Robbins e Judge (2014).

O autor explora a distinção entre os conceitos, mas simultaneamente questiona se essas atitudes são verdadeiramente distintas. Ele fala que “evidências sugerem que essas atitudes são bastante relacionadas, talvez em um grau preocupante”, significando “que as variáveis podem ser redundantes”. Conclui, então, que a diferenciação conceitual talvez seja desnecessária, questionando: “Por que ter dois conceitos com nomes diferentes, quando apenas um seria suficiente?”. Essa reflexão propõe simplificar e integrar o entendimento dessas atitudes (Robbins e Judge, 2014).

Tendo esclarecido os demais conceitos que frequentemente são confundidos com o engajamento no trabalho, agora podemos focar nesse. Diversos fatores influenciam essa atitude, tais como: a cultura organizacional, o estilo de liderança e, inclusive, a comunicação interna. De acordo com Moura e Prado (2018), a comunicação interna eficaz também é um fator determinante para o engajamento. A transparência nas informações e a existência de canais de comunicação abertos entre gestores e colaboradores contribuem para a construção de confiança e comprometimento. Eles argumentam que uma comunicação interna clara facilita a aliança entre os objetivos individuais e organizacionais.

Bergamini (2006) enfatiza a relevância da liderança para conseguir engajar os colaboradores. Segundo a mesma, líderes que adotam um estilo de liderança transformacional, que inspiram e motivam suas equipes, tendem a promover níveis mais altos de engajamento. Os colaboradores necessitam de ser “guiados” pelas suas chefias e quanto mais a comunicação for direta, assertiva e sem ambiguidade, mais fácil se torna ao colaborador saber com clareza aquilo que tem que desempenhar e, conseqüentemente, ser mais engajado.

Ainda, Chiavenato (2014) destaca a importância do clima organizacional e das práticas de gestão de pessoas para fomentar o engajamento dos colaboradores. Para este, um ambiente de trabalho que promova a participação, o reconhecimento e o desenvolvimento profissional são cruciais para aumentar o envolvimento dos funcionários. Sobre esse assunto, será mais bem desenvolvido no próximo tópico.

### 2.3 AMBIENTE DE TRABALHO

Estamos vivendo em um mundo cada dia mais complexo e inseridos em um mercado cada vez mais disputado. A busca por resultados e produtividade crescente é uma meta constante nas organizações. Nesse cenário, para alcançar resultados sólidos e manter-se competitivo, é essencial que as organizações ofereçam aos seus colaboradores uma qualidade de vida no trabalho (QVT) satisfatória, criando um ambiente que favoreça o bem-estar e o desenvolvimento profissional, contribuindo para o sucesso coletivo da empresa. Segundo Tannenbaum (1976, p.78), “o êxito da organização depende da disposição de seus membros para trabalhar assiduamente e de maneira construtiva a fim de ajudá-la a atingir seus objetivos”.

Limongi-França (2010) traz que:

A QVT é o conjunto de ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da QVT ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa. (Limongi-França, 2010, p. 80).

Conforme Chiavenato (2014), o ambiente organizacional envolve condições físicas, sociais e psicológicas que afetam diretamente o desempenho dos trabalhadores. Essas condições incluem desde a infraestrutura física e os recursos disponíveis até a forma como a comunicação interna é abordada. Um ambiente positivo pode melhorar significativamente o rendimento e o contentamento dos funcionários, enquanto um ambiente negativo pode ter o efeito oposto.

Segundo Robbins e Judge (2010), a ergonomia é um aspecto fundamental para atingir a qualidade de vida no trabalho (QVT), pois um ambiente bem projetado e confortável é indispensável para prevenir problemas de saúde e aumentar a produtividade. Eles também ressaltam a importância das condições de segurança durante o exercício de suas funções, pois isso ajuda a minimizar os níveis de estresse, aumentar a sensação de bem-estar dos funcionários e melhorar a satisfação no trabalho.

A qualidade de vida é alcançada pelo equilíbrio entre os aspectos psíquicos, financeiros e sociais, considerados essenciais para o bem-estar humano. Esse equilíbrio contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional sem sofrimento ou angústia. Além disso, o bem-estar influencia diretamente o comportamento e a produtividade pessoal e grupal, promovendo disposição para o trabalho, resiliência diante de mudanças, criatividade e vontade de se atualizar continuamente (Limongi-França, 2005).

Acredita-se que “empregados satisfeitos resultam em ganhos de qualidade e produtividade para organização, satisfazendo a empresa e os clientes” (Limongi-França, 2007, p. 156). No contexto organizacional, existe uma relação concreta entre qualidade de vida e produtividade pois ao fornecer um ambiente de trabalho adequado, há o fortalecimento do vínculo funcionário-empresa de forma a sustentar um ambiente saudável.

Além dos fatores físicos, o clima organizacional tem um papel significativo no ambiente de trabalho. De acordo com Schein (2017), o clima é influenciado pela cultura organizacional, que abrange os valores e normas que regem o comportamento dentro da organização. Um clima organizacional positivo, caracterizado pela transparência, confiança e apoio mútuo, promove a criação de um ambiente de trabalho saudável, onde os colaboradores se sintam motivados e engajados para atingir as metas e objetivos da empresa.

Ademais, as boas relações interpessoais são outro fator relevante para o sucesso empresarial. Hackman e Oldham (1976) sugerem que boas relações entre colegas e supervisores

podem aumentar a satisfação e o desempenho no trabalho. Eles enfatizam a importância de um ambiente colaborativo e de suporte, onde os funcionários se sintam valorizados e respeitados e, conseqüentemente, mais engajados.

A comunicação interna também exerce um papel relevante no ambiente de trabalho, conforme Nassar (2005). A comunicação eficiente entre os diferentes níveis hierárquicos promove o alinhamento entre os objetivos organizacionais e as expectativas dos colaboradores. Isso favorece a criação de um ambiente de trabalho mais colaborativo, onde todos os envolvidos tenham clareza de suas funções e do impacto de seu trabalho no resultado geral da organização.

Por fim, o engajamento dos colaboradores é uma consequência direta de um ambiente de trabalho positivo. Funcionários engajados têm maior energia, estão mais envolvidos em suas atividades e apresentam um alto nível de comprometimento com a organização (Bakker e Leiter, 2010). Esse engajamento está ligado à motivação intrínseca e ao bem-estar no trabalho, o que gera benefícios tanto para o colaborador quanto para a organização.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo foi realizado em uma Distribuidora de Bebidas que tem como foco principal de atuação o comércio atacadista de cerveja, chope e refrigerante. Sua trajetória começou na cidade de Sousa-PB e está no mercado há 30 anos. A sede em Patos-PB foi inaugurada em 2013 e se tornou matriz logo após, em 2015. A empresa dispõe de uma ampla rede de distribuição e atende a uma vasta área geográfica da Paraíba, possui suporte logístico eficiente e atendimento de qualidade. Conta com uma equipe numerosa de 120 colaboradores e uma cultura organizacional que busca constantemente manter o engajamento de seus empregados por meio de práticas de comunicação interna, tornando o ambiente ideal para o estudo da temática desse trabalho de pesquisa.

Quanto aos seus objetivos, esse estudo é definido como pesquisa exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória visa explorar possibilidades e aspectos ainda não descobertos. De acordo com Gil (2002), as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Ainda de acordo com o mesmo autor, a pesquisa descritiva tem como principal objetivo principal descrever as características de determinada população ou fenômeno, proporcionando uma visão detalhada sobre o objeto de estudo sem a interferência do pesquisador nas variáveis observadas.

Além disso, o presente trabalho apresenta uma abordagem quali-quantitativa para análise de dados. De acordo com Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que os pesquisadores estudam as coisas em seu contexto natural, tentando compreender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas lhes atribuem. Já a pesquisa quantitativa julga que tudo pode ser contado, ou seja, as informações são produzidas a partir de números para classificar e analisar (Gil, 2006).

Para os procedimentos de coleta de dados, foi realizada uma entrevista com a coordenadora de RH e aplicado questionário junto aos colaboradores. Por possuir muitos funcionários que precisam se locomover para executar suas funções, optou-se por realizar a pesquisa apenas com os colaboradores que atuam internamente na organização. Assim, de 120 colaboradores, 25 compõem o quadro interno. E desse número, foi conseguida resposta de 20 deles.

Para coleta de dados quantitativos, foi empregado um questionário baseado no modelo de Morais (2021), sendo realizadas alterações necessárias para adequar ao tema e aos objetivos do estudo. O questionário foi disponibilizado aos respondentes por meio do *Google* Formulários que puderam acessar a partir de um *QR Code* e *link* no *Whatsapp*, pois dessa forma seria mais fácil o acesso e manuseio. Prezou-se fazer de forma *online*, com intuito de obter maior número

de respostas e garantir o anonimato dos colaboradores para que esses se sentissem mais à vontade para responder. O questionário (Apêndice A) foi dividido em quatro partes: dados sociodemográficos, perguntas sobre a comunicação, canais/ações de comunicação utilizados e opinião dos colaboradores sobre possíveis alterações na comunicação empregada na empresa. Apenas uma questão foi feita no formato aberto e restante no formato fechado, onde o questionado responde segundo a sua concordância numa Escala de *Likert*, estando posicionado em 5 níveis, sendo o 1 discordo completamente, o 3 é neutro e o 5 concordo completamente.

A fim de obter os dados qualitativos, foi decidido realizar entrevista com a coordenadora de RH. As perguntas (Apêndice B) também tiveram como base as questões elaboradas por Morais (2021, p.29), que contém “perguntas chaves, facilitando a fluidez e a recolha das percepções de uma forma mais informal e aberta, enriquecendo os resultados”. Assim como no questionário, houve o ajustamento necessário para que fosse possível chegar aos objetivos da pesquisa, alterando algumas perguntas e acrescentando outras.

Antes de ir à empresa para aplicar a entrevista, houve o agendamento da melhor data para a realização dessa etapa, de acordo com a disponibilidade da coordenadora; assim como também foi pedida a autorização para a gravação de áudio antes de iniciar a entrevista. A entrevista durou cerca de 20 minutos, momento em que a entrevistada apresentou argumentos relevantes para o estudo, fornecendo informações detalhadas sobre seu papel na organização e suas percepções em relação ao ambiente de trabalho.

Sob aspectos éticos, toda a coleta foi conduzida com atenção e respeito ao público-alvo, garantindo que os colaboradores fossem informados desde o início sobre o propósito do estudo. Foi enfatizado que nenhum dado seria divulgado ou compartilhado, sendo utilizado exclusivamente para fins acadêmicos e de pesquisa. O termo de garantia de confidencialidade foi aplicado (Apêndice C) certificando a segurança e privacidade dos colaboradores ao longo do processo.

Para o tratamento e a análise de dados, foram adotados métodos adequados para garantir a precisão e relevância dos resultados. Quanto ao tratamento da entrevista, houve a gravação das respostas, seguida da transcrição detalhada e da análise interpretativa dos dados. Severino (2007) explica que esse tipo de análise vai além da compreensão objetiva da mensagem do autor. Ela busca interpretar as ideias de forma profunda, superando a mensagem literal do texto. Isso envolve "ler nas entrelinhas", dialogar com o autor e comparar as ideias com outras.

Já para os dados obtidos por meio do questionário, utilizou-se o *Microsoft Office Excel* para aplicar a estatística descritiva, utilizando cálculos como média e desvio-padrão para fornecer uma visão clara e objetiva dos dados. A apresentação dos resultados foi realizada com tabelas e quadros, que facilitam a visualização e interpretação.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo tem por objetivo apresentar os resultados encontrados bem como buscar uma discussão desses resultados com as demais pesquisas que abordam o tema da comunicação interna e engajamento. Deste modo, torna-se possível observar se os objetivos da pesquisa são alcançados, como também a contribuição dos resultados para uma análise geral do estudo.

A Tabela 01, a seguir, apresenta os dados sociodemográficos da amostra, delineando o perfil dos participantes da pesquisa. São apresentadas informações como gênero, idade, nível de escolaridade e tempo de trabalho na organização. A caracterização dessa amostra é fundamental para compreender a diversidade entre os participantes, fornecendo uma base para avaliar como essas variáveis podem influenciar os resultados obtidos; contribuindo para uma análise mais detalhada e contextualizada ao longo do estudo.

**Tabela 01:** Dados sociodemográficos dos respondentes

Gênero											
Masculino			60%			Feminino			40%		
Idade											
18 - 25		65%		26 - 35		30%		36 - 45		5%	
Nível de escolaridade											
Fund. Comp.	5%	Médio Incomp.	5%	Médio Comp.	5%	Sup. Incomp.	45%	Sup. Comp.	40%		
Tempo de atuação na empresa											
> 1a	20%	1-2a	30%	3-5a	25%	6-8a	10%	9-11a	10%	<12a	5%

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2024)

Inicialmente, verificando os resultados das variáveis de caracterização, observa-se que a maioria dos colaboradores participantes da pesquisa são do sexo masculino (60%), 65% deles têm entre 18 e 25 anos, e 30% estão na faixa etária de 26 a 35 anos, caracterizando um público predominantemente jovem. Além disso, boa parte do grupo está cursando ou já completou o ensino superior. Ademais, uma parcela significativa dos participantes (30%) está na empresa há pouco tempo, entre um e dois anos, o que indica uma equipe relativamente nova e em desenvolvimento.

Em termos departamentais, dos 20 colaboradores inquiridos, 6 atuam na área de Logística, 5 no setor de Recursos Humanos, enquanto 4 pertencem ao setor Financeiro, 3 à área de Marketing e 2 ao Administrativo. Essa composição evidencia uma diversidade funcional dentro da amostra, permitindo uma análise mais rica sobre como as práticas de comunicação interna e engajamento podem variar conforme o setor.

Partindo para a análise das respostas ao questionário, serão apresentados a média e o desvio-padrão do nível de concordância dos entrevistados com as afirmações de cada fator estabelecido. Foram definidos cinco fatores para uma análise mais detalhada das variáveis que interferem no engajamento dos colaboradores, em conformidade com os objetivos do estudo. Os dados das tabelas a seguir foram organizados com o auxílio do *software Microsoft Office Excel*, facilitando a visualização e interpretação dos resultados obtidos. A Tabela 02 apresenta os fatores em questão e as assertivas que os compõem.

**Tabela 02:** Descrição dos fatores

Fatores	Assertivas correspondentes
fator gestão/chefia imediata	4 - 7 - 9 - 16
fator colegas de trabalho	5 - 8
fator engajamento	10 - 11 - 12 - 13 - 17 - 22 - 23
fator disponibilidade de informações organizacionais	1 - 2 - 15 - 18 - 19 - 20 - 24
fator disponibilidade de informações sobre as atividades	3 - 6 - 14 - 21

**Fonte:** Elaborado pela autora.

A partir da divisão dos fatores anteriormente apresentados, encontram-se na Tabela 03 os dados relativos ao primeiro fator – Gestão/chefia imediata. As assertivas que compunham esse fator estavam, de modo geral, relacionadas à comunicação dos gestores com os colaboradores.

**Tabela 03:** Fator Gestão/Chefia imediata

Nº	Assertiva	Média	$\sigma$
4	A minha chefia direta fornece-me a maior parte da informação que necessito.	4,45	0,69
7	A comunicação é eficaz entre mim e a minha chefia direta.	4,75	0,44
9	Nas minhas tarefas diárias, se houver alguma dificuldade, sei bem a quem devo dirigir para me ajudar na resolução.	4,80	0,41
16	No meu departamento/serviço a comunicação é muito aberta.	4,40	0,82
<b>Média Total</b>		4,6	

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2024)

Diante dos dados expostos, nota-se que a visão dos inquiridos revela que a gestão é vista de maneira positiva uma vez que todas as assertivas apresentaram média acima de 4,0 que correspondem a “concordo” na escala utilizada, sugerindo uma relação tranquila e aberta entre chefia e funcionários. Essa ideia foi reforçada pelo depoimento da coordenadora durante a entrevista realizada, que destacou o ambiente de acessibilidade e liberdade para comunicação com a hierarquia. Segundo ela, “a comunicação entre nós, entre as áreas, é muito tranquila. Porque a gente tem essa abertura em todas as áreas, inclusive, até mesmo com a diretoria”. Essa abertura para dialogar e se expressar facilita a troca de informações, fortalece a confiança e incentiva o engajamento, pois os colaboradores sentem-se ouvidos e valorizados, refletindo-se em um ambiente colaborativo e motivador.

A análise da relação entre chefia e colaboradores revela que uma comunicação acessível e aberta promove maior transparência organizacional e facilita a resolução rápida de conflitos, sendo elemento-chave para um ambiente de trabalho harmonioso. Como afirma Chiavenato (2014), essa proximidade entre líderes e equipes fortalece o senso de comunidade e facilita a integração de novas ideias e soluções.

Em seguida, o fator "colegas de trabalho", explora o estado atual das interações entre os colaboradores. Seguindo o modelo proposto de Moraes (2021), as assertivas sobre esse tema foram as de número 05 “A maior parte da informação que necessito é me dada pelos meus colegas de trabalho” e 08 “A comunicação é eficaz entre mim e os meus colegas de trabalho”. As médias e desvio-padrão desse fator são expostas na Tabela 04.

**Tabela 04:** Fator Colegas de Trabalho

Nº	Assertiva	Média	$\sigma$
5	A maior parte da informação que necessito é me dada pelos meus colegas de trabalho.	3,60	1,19
8	A comunicação é eficaz entre mim e os meus colegas de trabalho.	4,15	0,93
<b>Média Total</b>		3,8	

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2024)

As relações entre colegas desempenham um papel importante dentro do ambiente de trabalho, uma vez que a interação saudável mantém o alinhamento e a colaboração dentro da organização (Robbins e Judge, 2014). Observa-se que a primeira afirmativa obteve uma média de 3,60. Esse valor indica que a percepção dos participantes está entre "neutro" e "concordo", sugerindo que, embora haja compartilhamento de informações entre colegas, em alguns momentos ainda pode existir certa dependência de informações.

Já a segunda afirmativa teve uma média de 4,15, o que corresponde a "concordo" na escala utilizada. Isso reflete uma percepção positiva da eficácia da comunicação entre colegas, indicando que os participantes enxergam a troca de informações como clara e facilitadora do trabalho em equipe. Esse dado é relevante, pois a comunicação clara e aberta entre os colaboradores é um fator que promove a cooperação, o engajamento e evita possíveis erros na realização de suas atividades.

Por outro lado, durante a entrevista, a coordenadora citou que os próprios colaboradores “cobram muito essa parte de comunicação entre as áreas operacionais, entre eles mesmos” e complementou que “às vezes determinada área ela não se preocupa como a outra área está, não se preocupa como determinada área vai realizar aquela atividade. Ela se preocupa somente com bater sua meta, entregar seus resultados [...]”. Esse comportamento nos leva a entender que, apesar de existir uma comunicação clara entre os colegas em cada setor, há uma desconexão na visão coletiva entre áreas, onde cada equipe tende a focar nos próprios resultados e metas, sem considerar o impacto sobre os outros setores.

Esse cenário indica a necessidade de incentivar uma comunicação que não apenas fortaleça os laços internos de cada equipe, mas também promova a conscientização sobre o impacto coletivo, alinhando o trabalho das áreas para favorecer os objetivos comuns da organização.

Na sequência será analisado o fator engajamento, abordando como os participantes percebem seu nível de comprometimento com a organização.

**Tabela 05:** Fator Engajamento

Nº	Assertiva	Média	$\sigma$
10	Na minha empresa posso dar a minha opinião livremente e ela é tomada em consideração.	4,65	0,59
11	Sinto-me orgulhoso de trabalhar nesta organização.	4,80	0,41
12	Estou satisfeito com a função que desempenho.	4,50	0,61
13	Recomendaria esta empresa aos meus amigos.	4,75	0,55
17	Gosto de dar o meu melhor pelo serviço, mesmo sem ser solicitado.	4,85	0,49
22	Sinto-me sempre motivado para realizar um trabalho de qualidade.	4,30	0,73
23	Esforço-me por fazer sempre mais do que é necessário.	4,75	0,55
<b>Média Total</b>		4,65	

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2024)

Ao olharmos para a média das assertivas sobre engajamento, verificamos que os colaboradores se encontram engajados para desempenhar suas funções. Destacando a maior média desse fator, temos que 4,85 “gosta de dar o seu melhor pelo serviço até quando não é solicitado”, seguido que 4,80 “sentem-se orgulhosos em trabalhar nessa organização”.

Sobre esse assunto, é importante destacar que a empresa estudada recentemente fez uma pesquisa de *engagement* para saber como anda a satisfação dos colaboradores. Essa pesquisa é uma ferramenta que visa compreender a percepção dos colaboradores sobre o ambiente interno da empresa analisada. O objetivo principal é alinhar as metas da organização com as aspirações dos funcionários, criando um ambiente que seja dinâmico, motivador, gratificante e compensador. Essa pesquisa é conduzida pela empresa Demarco, que desenvolve a escala utilizada e realiza a coleta de dados por meio de um sistema próprio, além de compilar e enviar os resultados. A pesquisa é realizada a cada quatro meses, totalizando três vezes ao ano.

Para coletar os dados, a pesquisa é composta por um questionário em duas partes. A primeira parte reúne informações iniciais, como área de trabalho, cargo, turno e tempo de serviço na empresa. A segunda parte consiste em uma escala com 27 afirmativas relacionadas a temas como engajamento dos funcionários, eficácia da liderança, diversidade e inclusão, capacitação, crescimento e desenvolvimento, bem-estar, ambiente de trabalho e segurança no uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI). Esses temas foram selecionados por serem considerados fatores essenciais para o clima organizacional, a satisfação no trabalho e a saúde dos colaboradores na unidade operacional.

A Pesquisa de *Engagement* não apenas revela um alto nível de motivação e orgulho entre os colaboradores, mas também atua como um instrumento essencial para identificar áreas de melhoria no ambiente de trabalho. Isso demonstra que a empresa se preocupa com o bem-estar dos colaboradores e busca constantemente aprimorar as condições de trabalho.

Logo a seguir, será apresentado o Fator Disponibilidade de Informações Organizacionais, que é composto pelas assertivas 01, 02, 15, 18, 19, 20 e 24. Esse fator reúne afirmativas que avaliam como os colaboradores percebem o acesso e a clareza das informações organizacionais. Analisar esse fator é fundamental para verificar se a empresa mantém um fluxo de informações que seja adequado, transparente e facilmente acessível.

**Tabela 06:** Fator Disponibilidade de Informações Organizacionais

Nº	Assertiva	Média	$\sigma$
1	O nível de comunicação interna existente na organização influencia positivamente o desempenho dos colaboradores.	4,60	0,50
2	Na minha opinião, esta organização em termos de comunicação está acima da média.	4,35	0,67
15	As mudanças importantes para empresa são objeto de discussão e consulta.	4,35	0,88
18	Existem muitos conflitos na organização.	2,40	1,14
19	Os rumores e boatos são frequentes.	2,0	0,86
20	Os conflitos e tensões no ambiente de trabalho resultam de falhas de comunicação.	2,85	1,31
24	A comunicação interna existente na empresa é satisfatória.	4,15	0,88
<b>Média Total</b>		3,52	

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2024)

Ao analisar as respostas relacionadas à comunicação interna organizacional, observamos que esse fator obteve uma média total de 3,52. Esse resultado ocorre porque as afirmativas referentes a conflitos (18), rumores e boatos (19) e falhas de comunicação (20) apresentaram médias inferiores a 3,0, indicando que os colaboradores tendem a discordar dessas

declarações. As referidas assertivas têm aspecto negativo quando presentes no ambiente de trabalho, neste sentido, quanto mais baixa a média (1 “discordo plenamente” ou 2 “discordo”) melhor para o ambiente, significando que estão pouco presentes.

Sobre isso, a coordenadora expôs que, como o processo envolve pessoas, as informações tendem a ser alteradas até chegar no seu destino, causando desentendimentos e tensões. “Como é uma empresa com muitos colaboradores, sempre existe aquele ‘telefone sem fio’. Você passa uma informação aqui e quando chega lá na ponta, chega uma informação totalmente distorcida”. Quando a informação passa por diversas pessoas, ela pode se distorcer, gerando mal-entendidos que afetam a operação e geram conflitos entre equipes.

A entrevistada também exemplifica que problemas comuns do dia a dia, como a comunicação imprecisa entre a equipe de vendas e o pessoal de entregas, podem comprometer a eficiência dos processos. “Às vezes a pessoa que está no setor de vendas passa uma informação errada e quando o pessoal de entrega está lá na rota, que o cliente cobra por aquela informação que o vendedor passou, ela não é verdadeira e vice-versa”. Essas falhas na comunicação não apenas impactam a produtividade, mas também prejudicam a imagem da empresa perante o cliente, gerando retrabalho e dificuldades no relacionamento entre as áreas.

Portanto, a coordenadora reconhece que “falha vai existir sempre” e que “com certeza acontece dentro do nosso ambiente de trabalho”, mas “a gente está buscando sempre alinhar isso para que a gente possa minimizar, porque uma falha na comunicação pode gerar um prejuízo enorme para a empresa”. Esse esforço para aprimorar as práticas comunicativas é crucial para evitar falhas que possam impactar os resultados da empresa, como afirma Robbins (2009, pág.328), “a troca insuficiente de informações e os ruídos no canal de comunicação são obstáculos para a comunicação e potenciais condições antecedentes para os conflitos”.

A seguir será apresentado o último fator - Disponibilidade de Informações sobre as Atividades - que diz respeito ao acesso das informações necessárias sobre as atividades a serem realizadas e é composto pelas assertivas 03, 06, 14 e 21. Essa análise é indispensável para entender se os colaboradores têm acesso a dados suficientes e relevantes, o que pode impactar diretamente na eficiência de suas atividades diárias.

**Tabela 07:** Fator Disponibilidade de Informações sobre as Atividades

Nº	Assertiva	Média	$\sigma$
3	Recebo toda a informação que necessito para realizar bem o meu trabalho.	4,35	0,75
6	Estou informado sobre todas as minhas funções e responsabilidades.	4,45	0,76
14	É importante para o meu trabalho o fato de estar informado sobre os objetivos globais da empresa.	4,75	0,55
21	Sou informado com frequência acerca do cumprimento dos objetivos setoriais e globais.	4,10	0,64
<b>Média Total</b>		4,41	

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2024)

Analisando os dados apresentados na Tabela 07, observa-se uma média geral de 4,41, sugerindo que, em grande parte, os colaboradores concordam sobre o acesso às informações necessárias para o desempenho de suas funções. Essa média reflete um nível satisfatório de disponibilidade informacional, mas é importante abordar alguns pontos específicos das assertivas avaliadas.

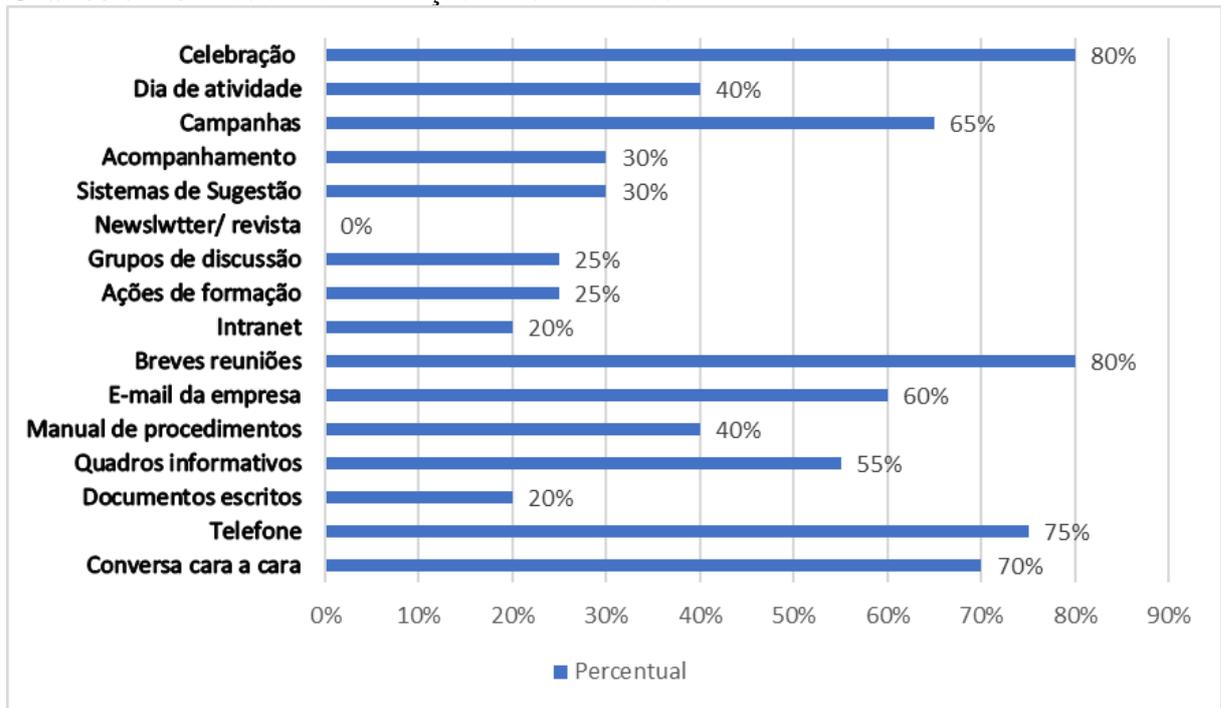
Há um contraste entre as assertivas 14 e 21. Respectivamente, a primeira recebeu a média mais alta desse fator enquanto a segunda recebeu a menor média. A assertiva relacionada à importância de estar informado sobre os objetivos globais obteve uma média de 4,75. Essa alta pontuação demonstra que os funcionários valorizam o conhecimento sobre os objetivos estratégicos da empresa. Segundo Chiavenato (2014), o entendimento das metas organizacionais é fundamental para alinhar o trabalho diário dos colaboradores com a visão e a missão da empresa, promovendo maior coesão e engajamento.

Já a assertiva que diz respeito à frequência de informações sobre o cumprimento dos objetivos setoriais e globais apresentou a menor média (4,10). Isso indica que a frequência das atualizações sobre o progresso dos objetivos organizacionais pode ser melhorada e que seria uma excelente oportunidade para implantar a idealização falada pela coordenadora durante a entrevista. Foi citado a ideia de um encontro mensal, denominado pela empresa de Café com Gestão. Nesse evento, a coordenadora explicou que são convidadas pessoas de cada área da empresa “para ter um bate papo, uma conversa, falar sobre os problemas do dia a dia, falar o que uma área está fazendo que está impactando em outra”. Esse encontro surge como uma estratégia para aprimorar a comunicação sobre o progresso dos objetivos setoriais e globais, criando um ambiente de trabalho mais colaborativo e alinhado aos objetivos da empresa.

Em resumo, embora a empresa já apresente um nível satisfatório de comunicação interna, com a maioria dos colaboradores sentindo-se bem-informados sobre suas funções e os objetivos globais, ainda há espaço para melhorias na frequência das atualizações sobre o progresso dos objetivos organizacionais. Esse contraste sugere que, embora os funcionários valorizem o conhecimento estratégico, sentem falta de uma comunicação mais frequente sobre o progresso desses objetivos. A implementação da proposta do ‘Café com Gestão’, poderia ser um passo valioso para fortalecer essa comunicação e potencializar o engajamento dos funcionários.

A disponibilidade de diferentes veículos de comunicação interna, a seleção e o uso integrado de canais também pode ser uma estratégia para intensificar a comunicação sobre o desempenho global, segundo Chiavenato (2014). Uma comunicação bem estruturada nas plataformas corretas pode garantir que as informações cheguem de forma mais abrangente e dinâmica a todos os colaboradores, assegurando que todos tenham acesso às atualizações sobre o desempenho.

A seguir, serão apresentados os resultados referentes aos canais de comunicação mais utilizados, segundo a perspectiva dos colaboradores.

**Gráfico 01:** Canais de comunicação mais utilizados

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2024)

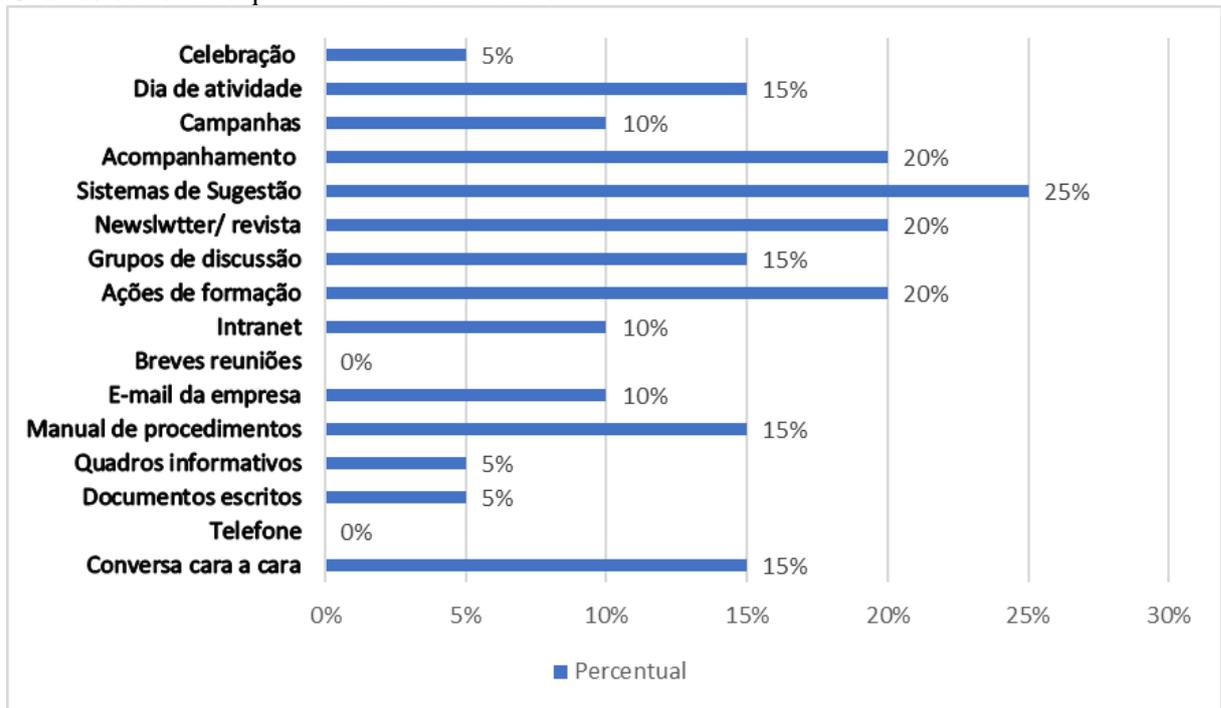
Quanto aos canais e ações que a organização mais utiliza para comunicar, verificamos que os mais utilizados são as “breves reuniões” (80%) e “celebração de acontecimentos importantes” (80%), seguidas de “telefone” (75%) e “conversa cara a cara” (70%). Essa informação é confirmada pela coordenadora ao dizer que a ferramenta mais utilizada é o telefone, principalmente o *Whatsapp*. “Hoje a gente tem os grupos do *Whatsapp* onde a gente passa a maioria dos nossos recados, dos nossos avisos, dos nossos comunicados internos porque para chegar no colaborador é questão de segundos”. A entrevistada destaca a praticidade e a rapidez que o aplicativo de mensagem oferece na comunicação interna, possibilitando uma interação imediata, especialmente em questões urgentes ou que exigem uma resposta rápida.

Os aplicativos de mensagens, como o *WhatsApp*, são amplamente utilizados pois permitem que as informações sejam compartilhadas em tempo real. Contudo, segundo Daft (2017), esses canais, apesar de eficientes, não possuem o mesmo nível de formalidade e registro que outros meios de comunicação mais estruturados, o que pode dificultar a documentação das conversas. Já a conversa cara a cara é considerada um “canal rico” de comunicação, pois permite uma compreensão mais completa da mensagem por meio de linguagem corporal e tom de voz; no entanto, sua limitação está na falta de registro, o que torna difícil recuperar informações precisas da conversa posteriormente, algo que pode ser necessário para consultas futuras ou como referência em tomadas de decisão (Daft, 2017).

A entrevistada enfatizou que, além das ferramentas digitais, a organização também utiliza canais mais tradicionais, como murais e breves reuniões, para garantir que todos os colaboradores estejam bem-informados sobre assuntos importantes. “Tem os nossos murais, as reuniões que fazemos com os colaboradores e, nesse momento, ali a gente passa algum recado, algum aviso, alguma informação”, afirma. Com essa variedade de canais, a empresa busca atender tanto a equipe interna quanto o público externo, promovendo transparência, acessibilidade e engajamento.

Posteriormente, no gráfico a seguir, serão expostas as opiniões dos colaboradores sobre quais canais/ações a empresa deveria utilizar mais.

Gráfico 02: Canais que deveriam utilizar mais



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

Entre os canais que a empresa deveria utilizar mais, segundo os colaboradores, está o sistema de sugestão, com 25%. Essa ferramenta permite que os funcionários apresentem ideias e melhorias diretamente à gestão, promovendo um ambiente de participação ativa. Além de estimular a inovação, o sistema de sugestões também contribui para o sentimento de pertencimento dos colaboradores, uma vez que eles se sentem ouvidos e valorizados em suas opiniões.

Seguido do sistema de sugestões, as ferramentas "ações de formação", "newsletter/revista informativa da organização" e "acompanhamento dos colaboradores no terreno" foram mencionadas por 20% dos colaboradores. As ações de formação são fundamentais para o desenvolvimento contínuo, equipando os funcionários com habilidades exigidas em suas funções. A *newsletter* ou revista informativa atua como um canal eficaz para divulgar as atividades e conquistas da empresa, promovendo transparência e atualização constante. Por fim, o acompanhamento dos colaboradores no terreno enfatiza a importância de uma gestão ativa, permitindo que os líderes compreendam melhor os desafios da equipe e forneçam *feedbacks* construtivos.

A implementação dessas iniciativas pode aprimorar a comunicação interna, elevar o nível de engajamento e, por fim, fomentar um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

Partindo para a análise final do questionário, foi disponibilizado um espaço para que os colaboradores compartilhassem suas opiniões ou sugestões de melhoria. Como essa não era uma resposta obrigatória, era previsível que a adesão fosse baixa. Do total de 20 participantes da pesquisa, apenas 6 colaboradores opinaram. As respostas foram agrupadas e apresentadas em seguida.

**Quadro 03:** Opinião dos colaboradores sobre possíveis mudanças na comunicação da organização.

<b>R1</b>	Nenhuma mudança em mente.
<b>R2</b>	Não mudaria, a empresa já se comunica bem e frequentemente.
<b>R3</b>	No modo de comunicação dos setores.
<b>R4</b>	Mais transparência.
<b>R5</b>	Investiria mais no bem-estar do colaborador.
<b>R6</b>	Mudaria a forma que os colaboradores de cargos baixos participam das discussões para melhorias da empresa. Absorvendo com mais relevância a opinião de todos.

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2024)

As respostas dos colaboradores refletem uma variedade de percepções sobre a comunicação e o ambiente de trabalho na empresa. A primeira opinião, que afirma que não há necessidade de mudanças, sugere que alguns colaboradores apoiam a eficácia da comunicação interna atual e se sentem satisfeitos com o fluxo de informações. Isso é um sinal positivo, significando que a empresa já alcançou um nível de comunicação que atende boa parte da equipe.

Entretanto, outras respostas sinalizam áreas que podem ser melhoradas. A sugestão de melhorar o "modo de comunicação dos setores" e a demanda por "mais transparência" revelam uma necessidade de maior clareza e interconexão entre diferentes departamentos. Isso pode indicar que, embora a comunicação interna seja considerada boa, ainda existem falhas que poderiam ser resolvidas para promover um entendimento mais amplo e coeso das atividades organizacionais.

Por fim, a sugestão de mudar a forma como os colaboradores de cargos mais baixos participam das discussões sobre melhorias na empresa destaca a importância da inclusão e valorização das opiniões de todos os níveis hierárquicos. Isso sugere uma oportunidade para a empresa adotar práticas mais democráticas na tomada de decisões, garantindo que vozes de diferentes setores sejam ouvidas e concedidas, o que possa enriquecer a cultura organizacional e fortalecer o engajamento.

Em suma, embora alguns colaboradores expressem satisfação com a comunicação atual, há uma clara demanda por maior transparência, inclusão e investimento no bem-estar dos funcionários. Essas sugestões podem servir como um guia para futuras melhorias na comunicação e na cultura organizacional da empresa.

Diante dos resultados expostos, é nítida a relação entre comunicação interna e engajamento. A comunicação interna não só informa, mas também engaja. Ela pode ser uma ferramenta poderosa para fortalecer o engajamento organizacional, pois, quando bem implementada, permite que os colaboradores se sintam ouvidos e valorizados, o que aumenta o compromisso emocional com a empresa. A comunicação clara sobre os resultados da organização, a transparência nas decisões e o compartilhamento de boas práticas e desafios ajudam os colaboradores a se sentirem parte integrante do processo, criando um vínculo mais forte com as atividades realizadas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Qualquer empresa sem uma comunicação interna bem estruturada não está devidamente preparada para enfrentar períodos de crise, pois não consegue oferecer serviços e produtos que correspondam às demandas de um mercado cada vez mais exigente. É fundamental manter o

foco e reconhecer os colaboradores que geram resultados para a empresa, para que, assim, mantenha-se saudável ao longo do tempo.

Este presente estudo teve como objetivo principal analisar a comunicação interna para a promoção do engajamento dos colaboradores em uma Distribuidora de Bebidas na cidade de Patos-PB. A pesquisa recaiu sobre os colaboradores internos da organização que, de modo geral, avaliaram a comunicação como eficiente, o que nos permite concluir que a empresa consegue se comunicar com eficácia e que esta comunicação está de acordo com as expectativas dos funcionários.

Para melhor compreender a visão dos colaboradores, as perguntas do questionário foram organizadas em cinco fatores, como apresentados na sessão anterior. Dentre eles, os fatores Gestão/Chefia Imediata, Engajamento e Disponibilidade de Informações sobre as Atividades obtiveram uma média acima de 4,0, o que corresponde a “concordo” na escala utilizada e indica uma percepção positiva dos colaboradores em relação à eficácia da liderança direta, ao seu próprio envolvimento no trabalho e ao acesso às informações permitidas para desempenhar suas funções.

Em contrapartida, os fatores Colegas de Trabalho e Disponibilidade de Informações Organizacionais tiveram uma média entre 3,0 e 4,0, o que sugere uma visão moderadamente positiva. Esse resultado aponta para uma possível oportunidade de melhoria, especialmente no que se refere ao fluxo de informações organizacionais e à interação entre colegas, aspectos que, se aprimorados, podem contribuir para um ambiente de trabalho mais colaborativo e engajador.

Com relação às práticas de comunicação interna existentes na organização, os canais predominantemente utilizados são a conversa cara a cara, breves reuniões, celebração de acontecimentos importantes e telefone, principalmente via *Whatsapp*. O conteúdo comunicado abrange informações relevantes que dizem respeito a recados, comunicados internos e atualizações sobre questões operacionais e organizacionais, além de servir para esclarecer dúvidas e alinhar tarefas e objetivos. A frequência dessa comunicação é ajustada de forma flexível às necessidades, onde a empresa transmite informações sempre que surgem novos avisos ou orientações, assegurando que os colaboradores permaneçam bem-informados e atualizados.

Sobre a disponibilidade de informações, comunicação com o gestor e colegas de trabalho e engajamento dos colaboradores, observou-se que os funcionários se sentem engajados e bem-informados sobre suas atividades e objetivos organizacionais. O fácil acesso a informações e a comunicação clara com a liderança foram apontados como fundamentais para que os colaboradores se sintam valorizados e alinhados com os objetivos da empresa, desempenhando suas funções com mais confiança e autonomia. Isso ressalta a importância de manter canais de comunicação eficientes e estratégias de engajamento contínuas, de forma que todos os integrantes da equipe estejam envolvidos e motivados para contribuir com os resultados organizacionais.

Diante do exposto, ficou evidente que os objetivos propostos pelo estudo foram alcançados. A análise demonstrou que o uso da comunicação interna desempenha um papel fundamental no engajamento dos colaboradores, facilitando a clareza nas atividades e fortalecendo os vínculos com a organização. Além disso, a investigação mostrou que a disponibilidade de informações, o contato direto com gestores e o apoio entre colegas são fatores essenciais para manter um ambiente de trabalho cooperativo e produtivo.

Apesar deste trabalho consistir em uma procura de saberes e aprofundamento de conhecimento acerca do uso de uma boa comunicação interna para promoção do engajamento dos colaboradores, algumas dificuldades foram encontradas. Por motivos operacionais, não foi possível realizar a pesquisa com todos os funcionários da organização, o que torna os resultados limitados a uma amostra representativa, mas não demonstra o pensamento da totalidade da equipe. Isso ocorreu devido ao fato de que muitos colaboradores atuam externamente, o que

impossibilitou o contato com todos. Dessa forma, as conclusões aqui apresentadas refletem as percepções de uma parcela dos colaboradores, podendo não abarcar todas as realidades presentes na organização.

Ainda assim, os dados obtidos oferecem uma visão consistente das práticas de comunicação interna e de seu impacto no engajamento, revelando áreas de fortalecimento e possíveis melhorias a serem realizadas ao longo do tempo. Para estudos futuros, recomenda-se a ampliação da amostra, incluindo todos os colaboradores da empresa, a fim de obter uma visão mais abrangente e detalhada. Além disso, sugere-se a realização de pesquisas em outras empresas do setor de bebidas, possibilitando comparações entre os resultados, bem como em empresas atuantes em outros setores a fim de conhecer a dinâmica desse fenômeno em outros ambientes.

## REFERÊNCIAS

ACOCELLA, A. **Importância da adequação da mensagem para cada tipo de canal de comunicação com empregados.** São Paulo/SP, v.1, p. 1-6, 2015.

ALBRECHT, S.L.; BAKKER, A.B.; GRUMAN, J.A.; MACEY, W.H.; SAKS, A.M. **Engajamento dos funcionários, práticas de gestão de recursos humanos e vantagem competitiva: uma abordagem integrada.** Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 2015, 2, 7-35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>.

ALMEIDA, L. **Liderança e criatividade nas organizações.** In Varela, Lopes Dias & Lopes Costa (Eds.) Excelência Organizacional. (pp. 27-62). Lisboa. Bnomics, 2013.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. **The Job Demands-Resources model: state of the art.** Journal of Managerial Psychology, v. 22, n. 3, 2007.

BAKKER, A.; & LEITER, M. P. *Where to go from here: integration and future research on work engagement.* In: A. B. Bakker & M. P. Leiter (coords.). Work engagement: a handbook of essential theory and research. New York: Psychology Press, 181-196, 2010.

BAKKER, A.B.; & LEITER, M.P. **Engajamento no trabalho: um manual de teoria e pesquisa essenciais.** Londres: Psychology Press, 2010.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido.** Atlas, 2006.

CALEIRAS, M. C. R.. **Comunicação Interna na Novartis.** (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Educação de Coimbra, Coimbra, Portugal, 2015.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações.** 4. ed. Elsevier, 2014.

DAFT, R. L. **Administração.** 12.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

- DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- FARIA, P. S. **Comunicação Interna nas Organizações**, 2009, p. 17, Tese, Administração, Faculdade São Luís de França.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas S/A, 2002.
- GIL, A. C. **Estudo de caso: fundamentos e metodologia**. São Paulo: Atlas, 2019.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **Motivação através do Design de Trabalho: Teste de uma Teoria**. *Comportamento Organizacional e Desempenho Humano*, v.16, 1976.
- HAFER, J. C.; MARTIN, T. N. **Job involvement or affective commitment: a sensitivity analysis study of apathetic employee mobility**. *Journal of Behavioral and Applied Management*, v. 8, n. 1, p. 1-18, 2006.
- KAHN, W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* 33 (4), 692–724, 1990.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: QVT**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007, 156 p.
- LOCKE, E. A. **What is job satisfaction? Organizational Behaviour Human Performance**. v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969.
- MARANHÃO, M. e MACIEIRA, M. E. B. **Processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2004.
- MARCHESI, A. **Comunicação Interna: fator humano como diferencial competitivo**. In: NASSAR, Paulo (Org.). *Comunicação Interna: a força das empresas*. 2<sup>o</sup> Edição. São Paulo: Editora Aberje, 2005, P. 46-59
- MASLACH, C.; & LEITER, M. P. **Early predictors of job burnout and engagement**. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512, 2008.
- MENEZES, I. G. **Comprometimento organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais**. Tese (doutorado) — Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

- MORAIS, A. M. **A influência da comunicação interna na motivação dos colaboradores.** Dissertação de Mestrado, 2021.
- MOURA, D. L.; PRADO, J. S. **Comunicação interna: ferramenta estratégica para o engajamento dos colaboradores.** Revista Brasileira de Gestão e Negócios, v. 20, n. 2, 2018.
- NASSAR, P. **Comunicação Interna: A força das empresas.** São Paulo: Aberje, 2005.
- ROBBINS, S.P.; JUDGE, T. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** 12.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo, 11ª Edição, Editora Pearson Prentice Hall, 2009.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento Organizacional.** 15.ed. Pearson Education, 2012.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** 14, ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SAKS, A. M. **Antecedentes e Consequências do Engajamento dos Funcionários.** Jornal de Psicologia Gerencial, 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/02683940610690169>. Acesso em 22/06/2024.
- SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B. *El engagement en el trabajo.* Madrid: Alianza
- SCHAUFELI, W., & BAKKER, A.B. **Demandas de trabalho, recursos de trabalho e sua relação com esgotamento e engajamento.** Journal of Organizational Behavior, 25, 293-315, 2004.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- SOUZA, F. S. **A importância do plano de gerenciamento de comunicação.** FGV – Botafogo, 2017.
- TANNENBAUM, A. S. **Psicologia social da organização do trabalho.** São Paulo: Atlas, 1976, 78 p.
- TERCIOTTI, S. H.; MACARENCO, I. **Comunicação Empresarial na Prática.** São Paulo: Saraiva, 2009.
- TIBURCIO, J. S. & SANTANA, L. C. **A Comunicação Interna como Estratégia Organizacional.** Revista de Iniciação Científica Cairu, N° 0 - Volume I - Jun de 2014. Disponível em: [https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2\\_COMUNICACAO\\_INTERNA ESTRATEGIA.pdf](https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA ESTRATEGIA.pdf).

**TORQUATO, G. Comunicação empresarial: estratégias de comunicação nas organizações.** São Paulo: Summus Editorial, 1998.

**VITTI, S. C. A. Considerações sobre a importância e o papel da comunicação interna nas instituições de ensino superior.** Torre de Babel: Créditos e Poderes da Comunicação, cap. 18, Editora Antena, 2021.

**WELCH, M.; JACKSON, P. R. Repensando a comunicação interna: uma abordagem das partes interessadas.** Comunicações Corporativas: Um Jornal Internacional, v. 12, 2007.

**YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AOS COLABORADORES DA EMPRESA EM ESTUDO

### Dados para caracterização da amostra

1. Gênero:
  - Masculino.
  - Feminino.
  
2. Idade:
  - Menos de 18 anos (Jovem Aprendiz)
  - Entre 18 e 25 anos.
  - Entre 26 e 35 anos.
  - Entre 36 e 45 anos.
  - Entre 46 e 60 anos.
  - Mais de 61 anos.
  
3. Nível de escolaridade:
  - Ensino fundamental incompleto.
  - Ensino fundamental completo.
  - Ensino médio incompleto.
  - Ensino médio completo.
  - Ensino superior incompleto.
  - Ensino superior completo.
  
4. Há quanto tempo pertence a esta organização?
  - Menos de 1 ano.
  - Entre 1 e 2 anos.
  - Entre 3 e 5 anos.
  - Entre 6 e 8 anos.
  - Entre 9 e 11 anos.
  - Desde a fundação (12 anos).
  
5. Departamento:
  - Administrativo
  - Financeiro
  - Recursos Humanos
  - Logística
  - Marketing

### Sobre a comunicação:

(Utilizando a escala *Likert*, de 1 a 5: 1- Discordo completamente, 2- Discordo, 3- Neutro, 4- Concordo, 5- Concordo plenamente)

Azul – Gestão/chefia imediata

Amarelo – Colegas de trabalho (Comunicação interpessoal)

Verde – Engajamento

Rosa - Comunicação na Organização como um todo (Disponibilidade de informações organizacionais)

Cinza - Atividades a realizar (Disponibilidade de informações sobre as atividades).

	1	2	3	4	5
1. O nível de comunicação interna existente na organização influencia positivamente o desempenho dos colaboradores.					
2. Na minha opinião, esta organização em termos de comunicação está acima da média.					
3. Recebo toda a informação que necessito para realizar bem o meu trabalho.					
4. A minha chefia direta fornece-me a maior parte da informação que necessito.					
5. A maior parte da informação que necessito é me dada pelos meus colegas de trabalho.					
6. Estou informado sobre todas as minhas funções e responsabilidades.					
7. A comunicação é eficaz entre mim e a minha chefia direta.					
8. A comunicação é eficaz entre mim e os meus colegas de trabalho.					
9. Nas minhas tarefas diárias se houver alguma dificuldade, sei bem a quem me devo dirigir para me ajudar na resolução.					
10. Na minha empresa posso dar a minha opinião livremente e ela é tomada em consideração.					
11. Sinto-me orgulhoso de trabalhar nesta organização.					
12. Estou satisfeito com a função que desempenho.					
13. Recomendaria esta empresa aos meus amigos.					
14. É importante para o meu trabalho o fato de estar informado sobre os objetivos globais da empresa.					

15. As mudanças importantes para empresa são objeto de discussão e consulta.					
16. No meu departamento/serviço a comunicação é muito aberta.					
17. Gosto de dar o meu melhor pelo serviço, mesmo sem ser solicitado.					
18. Existem muitos conflitos na organização.					
19. Os rumores e boatos são frequentes.					
20. Os conflitos e tensões no ambiente de trabalho resultam de falhas de comunicação.					
21. Sou informado com frequência acerca do cumprimento dos objetivos setoriais e globais.					
22. Sinto-me sempre motivado para realizar um trabalho de qualidade.					
23. Esforço-me por fazer sempre mais do que é necessário.					
24. A comunicação interna existente na empresa é satisfatória.					

### **CANAIS/AÇÕES DE COMUNICAÇÃO**

#### **Tem conhecimento que a empresa mais utiliza**

- Conversa cara a cara.
- Telefone.
- Documentos escritos, cartas.
- Quadros informativos na empresa.
- Manual de procedimentos.
- E-mail* da empresa.
- Breves reuniões para instruções específicas.
- Intranet*.
- Ações de formação.
- Grupos de discussão (*Focus grupos*).
- Newsletter*/Revista Informativa da organização.
- Sistema de sugestões/reclamações.
- Acompanhamento dos colaboradores no terreno.
- Campanhas/Iniciativas internas.
- Dia de atividade (convívios, entre outros).
- Celebração de acontecimentos importantes.

#### **A empresa deveria utilizar mais**

- Conversa cara a cara.
- Telefone.
- Documentos escritos, cartas.
- Quadros informativos na empresa.
- Manual de procedimentos.
- E-mail* da empresa.
- Breves reuniões para instruções específicas.

- ( ) *Intranet*.
- ( ) Ações de formação.
- ( ) Grupos de discussão (*Focus grupos*).
- ( ) *Newsletter*/Revista Informativa da organização.
- ( ) Sistema de sugestões/reclamações.
- ( ) Acompanhamento dos colaboradores no terreno.
- ( ) Campanhas/Iniciativas internas.
- ( ) Dia de atividade (convívios, entre outros).
- ( ) Celebração de acontecimentos importantes.

### **OPINIÃO**

(responder de forma breve e sucinta à seguinte questão)

Se pudesse fazer alterações ao modo como funciona a comunicação na organização, o que mudaria?

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Idade \_\_\_\_\_
2. Cargo ocupado \_\_\_\_\_
3. Fale em termos gerais em que consiste o seu trabalho na empresa.
4. Como é constituída a sua equipe de trabalho?
5. O que é mais difícil de gerir no seu trabalho?
6. O seu trabalho influencia e/ou é influenciado pelo trabalho dos seus colegas?
7. Como caracteriza a qualidade da interação que estabelece com os seus subordinados?
8. Qual a importância da comunicação interna nesta empresa?
9. Quais os canais de comunicação são usados mais frequentemente no seu trabalho/empresa?
10. O que contribui para que a comunicação seja eficaz no seu trabalho?
11. Na sua opinião, o que prejudica a qualidade da comunicação no trabalho?
12. Quais são para você as falhas mais frequentes ao nível da comunicação no seu contexto de trabalho?
13. Já ocorreu ou corre no momento algum problema de comunicação que tenha gerado conflitos, tensões, boatos ou rumores? Descreva?
14. Para você, uma pessoa que comunica bem é aquela que...
15. O que você mais valoriza na comunicação com os seus colegas de trabalho?
16. Existem falhas na comunicação organizacional? Quais?
17. Crê que existe alguma influência da comunicação no engajamento dos colaboradores? De que forma isso acontece?
18. Propõe algumas sugestões de melhoria na comunicação interna na organização? Quais?
19. Quais os desafios e barreiras enfrentados pela organização na implementação de uma comunicação interna eficaz?

## APÊNDICE C - TERMO DE GARANTIA DE CONFIDENCIALIDADE

Eu, Aline de Lima Alves Simão, estudante do curso de Administração pela Universidade Estadual da Paraíba, registrada na seguinte matrícula \_\_\_\_\_ e autora do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) intitulado "O uso da comunicação interna para o engajamento dos colaboradores no ambiente de trabalho", sob a orientação da professora Dr<sup>a</sup>. Simone Costa Silva, comprometo-me a manter a confidencialidade de todas as informações sigilosas fornecidas pela empresa, colaboradores ou quaisquer outras partes envolvidas no processo de pesquisa deste TCC.

As informações obtidas serão utilizadas exclusivamente para os fins acadêmicos propostos e não serão divulgadas a terceiros sem o consentimento prévio das partes envolvidas. Da mesma forma, o tratamento dos dados coletados seguirá as determinações da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei 13.709/18).

Patos, PB, \_\_\_\_/\_\_\_\_/2024.

---

Aline de Lima Alves Simão