

A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO UM FACTOR DE MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

José Martins dos Santos Caetano¹

Resumo

O presente artigo científico tem como tema "a comunicação interna como um factor de motivação dos colaboradores dentro da organização". O problema central da pesquisa é entender como a comunicação interna pode ser utilizada como um factor de motivação dos colaboradores dentro de uma organização. A partir dessa questão, o estudo investiga as diferentes dimensões da comunicação interna e suas implicações na motivação dos colaboradores. O principal objectivo é analisar a influência da comunicação interna na motivação dos colaboradores, enquanto os objectivos específicos incluem conceituar a comunicação interna, discutir a relação entre comunicação e motivação, e identificar as práticas mais eficazes para promover essa motivação. A metodologia aplicada segue uma abordagem qualitativa, caracterizada por uma pesquisa de natureza exploratória e investigativa. O estudo baseou-se em uma pesquisa bibliográfica, reunindo dados a partir de artigos científicos e revistas já publicados. Quanto aos objectivos da pesquisa, foi utilizada uma pesquisa explicativa, buscando compreender as relações entre as práticas de comunicação interna e a motivação dos colaboradores. Os resultados apontaram que uma comunicação interna clara e transparente promove maior satisfação e engajamento, com destaque para a importância do feedback e reconhecimento. No entanto, o estudo também identificou desafios, como o excesso de comunicação digital, que pode levar à sobrecarga e isolamento dos colaboradores. A conclusão reforça a importância de uma comunicação interna equilibrada e adaptada à cultura organizacional, especialmente em momentos de crise, e sugere que futuras pesquisas explorem a relação entre estilos de liderança e práticas de comunicação interna, bem como o impacto das novas tecnologias nesse contexto.

Palavras-chave: Comunicação interna. Motivação. Colaboradores. Feedback. Reconhecimento.

¹ Doutorando em Ciências de Comunicação, Faculdade de Ciências de Comunicação da Universidade Católica de Moçambique. E-mail: jcaetano@ucm.ac.mz

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo científico se dedica a explorar como a comunicação interna pode servir como um factor motivador dentro das organizações, contribuindo para o engajamento e satisfação dos colaboradores.

A comunicação interna é um processo fundamental dentro de qualquer organização. Ela consiste na troca de informações entre os membros de uma empresa e visa assegurar que todos estejam alinhados em relação aos objectivos e metas a serem alcançados. Além de facilitar a circulação de informações, a comunicação interna também tem um papel crucial na motivação dos colaboradores, uma vez que proporciona clareza nas tarefas, melhora o clima organizacional e fortalece os laços entre os funcionários e a liderança.

Segundo Chiavenato (2020, p. 115), "uma comunicação interna eficaz é essencial para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo." Nesse contexto, estudar a comunicação interna como um factor de motivação é relevante porque, em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo, manter os colaboradores motivados pode ser um diferencial decisivo para o sucesso da organização. Robbins (2015, apud Chiavenato, 2020, p. 135) também destaca a importância da motivação ao afirmar que "a motivação é um dos principais motores que impulsionam a produtividade e a inovação dentro das empresas."

O problema central que este artigo aborda é: *Como a comunicação interna pode ser utilizada como um factor de motivação dos colaboradores dentro de uma organização?* A partir dessa questão, serão exploradas as diferentes dimensões da comunicação interna e suas implicações para a motivação dos colaboradores.

Quanto aos objectivos, o objectivo geral deste artigo é analisar como a comunicação interna pode influenciar a motivação dos colaboradores. Os objectivos específicos incluem: conceituar a comunicação interna, analisar a motivação no contexto organizacional, apresentar a relação entre a comunicação e motivação, identificar as práticas de comunicação interna mais eficazes para promover a motivação e discutir os desafios enfrentados pelas organizações na implementação de uma comunicação interna eficiente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção de fundamentação teórica, será fornecido uma revisão abrangente dos estudos anteriores relevantes, explorando as teorias e descobertas que informam o tema em questão. Por fim, serão identificadas e discutidas as lacunas na literatura existente, destacando áreas que requerem investigação adicional e contribuindo para o desenvolvimento do conhecimento nesse campo específico.

2.1 Revisão dos estudos anteriores relevantes

2.1.1 Comunicação interna

A comunicação interna nas organizações é essencial para a troca eficaz de informações, abrangendo desde a comunicação formal descendente até a comunicação informal entre pares. Diferentes autores oferecem abordagens variadas sobre o papel e a forma ideal da comunicação interna, destacando sua importância estratégica para o funcionamento organizacional.

Segundo Argenti (2019), a comunicação interna deve ser vista não apenas como um meio de disseminar informações, mas como uma ferramenta estratégica para alinhar os colaboradores com os objetivos da organização. O autor enfatiza que a comunicação clara e unidireccional é crucial para manter a disciplina e a ordem, assegurando que os funcionários permaneçam focados nas metas organizacionais. Essa perspectiva sugere que a comunicação descendente bem estruturada pode desempenhar um papel significativo no aumento da eficiência organizacional.

Tourish (2021) apresenta uma crítica a essa abordagem. Embora reconheça a importância da comunicação descendente para a coesão, o autor argumenta que as comunicações ascendente e horizontal são frequentemente negligenciadas. Segundo Tourish, essa omissão pode resultar em desconexões entre a gestão e os colaboradores, levando a um ambiente em que os funcionários se sentem isolados e desmotivados. Essa crítica levanta a questão da necessidade de uma comunicação bidireccional, na qual os colaboradores também tenham a oportunidade de compartilhar suas percepções e preocupações.

Cornelissen (2020) complementa essa crítica, sugerindo que a dependência excessiva da comunicação descendente pode alienar os colaboradores. O autor defende uma abordagem

mais equilibrada, onde a comunicação ascendente seja igualmente valorizada, permitindo que as contribuições dos funcionários sejam incorporadas nas decisões organizacionais. Tal abordagem poderia promover maior envolvimento e satisfação entre os trabalhadores, fortalecendo o comprometimento com a organização.

Além disso, Taylor (2020) ressalta a importância da comunicação horizontal, que ocorre entre colaboradores de níveis hierárquicos semelhantes. Para a autora, essa forma de comunicação pode fomentar a colaboração e a inovação, sem comprometer a estrutura organizacional. No entanto, Tourish (2021) adverte que, se mal gerida, a comunicação horizontal pode gerar conflitos internos e desviar o foco dos objectivos estratégicos da organização.

2.1.2 Motivação no contexto organizacional

A motivação dos colaboradores no ambiente organizacional tem sido amplamente discutida à luz de teorias clássicas, como a Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Factores de Herzberg. Essas teorias oferecem fundamentos importantes para a compreensão dos factores que impulsionam o comportamento dos trabalhadores, mas há uma crescente necessidade de ampliar essas abordagens para abarcar a complexidade das dinâmicas organizacionais atuais.

A Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow (1943) sugere que os indivíduos são motivados por uma progressão de necessidades, começando pelas necessidades fisiológicas e de segurança, até atingir a auto-realização. Segundo Maslow, os colaboradores só podem ser plenamente motivados após a satisfação de suas necessidades básicas. Embora essa teoria tenha sido amplamente adoptada, alguns estudiosos consideram-na limitada para descrever a motivação no contexto moderno. Toth (2020), por exemplo, argumenta que a motivação no ambiente de trabalho actual é um processo mais dinâmico, influenciado por factores intrínsecos, pelo ambiente organizacional e pela cultura de comunicação. De acordo com Toth, a comunicação desempenha um papel essencial na criação de um ambiente que não só atende às necessidades básicas, mas também promove o desenvolvimento pessoal e o engajamento dos colaboradores.

Por outro lado, a Teoria dos Dois Factores de Herzberg (1968) diferencia os factores que causam satisfação e motivação no trabalho dos factores que causam insatisfação. De

acordo com essa teoria, os factores higiénicos (como condições de trabalho e salário) previnem a insatisfação, enquanto os factores motivacionais (como reconhecimento e oportunidades de crescimento) promovem a motivação. Herzberg sugere que uma comunicação interna eficaz pode actuar como um importante factor motivador, ao fornecer reconhecimento e promover o desenvolvimento dos colaboradores. Kent (2021) corrobora essa visão, afirmando que uma comunicação interna que valoriza o feedback contínuo e positivo contribui significativamente para a manutenção da motivação e do engajamento no ambiente organizacional.

Embora as teorias de Maslow e Herzberg ofereçam contribuições valiosas para a compreensão da motivação no trabalho, elas necessitam ser complementadas por abordagens que levem em consideração a complexidade do ambiente organizacional contemporâneo. Organizações que combinam a valorização dos factores higiénicos e motivacionais com uma comunicação interna eficaz, que promove a participação e o reconhecimento, estão mais bem preparadas para engajar e motivar seus colaboradores de forma sustentável.

2.1.3 A inter-relação entre comunicação interna e motivação

A motivação dos colaboradores no ambiente organizacional está intimamente ligada à eficácia da comunicação interna. Quando esta é clara, aberta e bidireccional, promove uma compreensão compartilhada dos objectivos organizacionais e do papel individual de cada colaborador, o que resulta no fortalecimento da motivação. Segundo Kent (2021), em sua análise publicada na *Public Relations Review*, a clareza nos objectivos proporcionada por uma comunicação eficaz reduz a incerteza e o estresse, facilitando uma maior concentração nas tarefas e elevando o nível de motivação dos colaboradores.

Entretanto, a comunicação interna deve ultrapassar a mera transmissão de informações. Gregory (2022), argumenta que a comunicação interna precisa ser um processo bidireccional, permitindo que os colaboradores expressem suas opiniões e recebam respostas relevantes. Tal abordagem não apenas motiva, mas também reforça a cultura organizacional, criando um ambiente em que os colaboradores se sentem valorizados e comprometidos com o sucesso da organização. No entanto, Gregory também reconhece que implementar uma comunicação bidireccional pode ser desafiador, especialmente em grandes organizações, devido a barreiras logísticas e culturais.

A percepção que os colaboradores têm da comunicação interna também desempenha um papel fundamental na motivação. Conforme apontado por Mayr (2020), quando a comunicação é percebida como manipulativa ou como uma ferramenta de controle, a motivação pode ser significativamente prejudicada. A autenticidade e a sinceridade nas interações comunicacionais são, portanto, essenciais para garantir que os colaboradores se sintam genuinamente engajados e motivados a contribuir para os objectivos organizacionais.

Além disso, a gestão da comunicação interna em momentos de crise é um aspecto crítico que pode impactar directamente a motivação dos colaboradores. Coombs (2022), adverte que uma comunicação inadequada durante crises pode gerar um ambiente de desconfiança e insegurança, resultando em desmotivação. O autor enfatiza que, em tais momentos, a transparência e a consistência na comunicação são fundamentais para manter a confiança e a motivação dos colaboradores.

Ainda de acordo com Coombs (2022), é importante que as organizações evitem a sobrecarga de informações. Ele sugere que, ao invés de priorizar a quantidade, as organizações devem focar na qualidade das mensagens, assegurando que estas sejam claras, relevantes e alinhadas com os valores e objectivos organizacionais. Isso é particularmente relevante em grandes organizações, onde uma comunicação excessiva ou mal direccionada pode gerar desconexão entre os colaboradores.

Portanto, a inter-relação entre comunicação interna e motivação dos colaboradores é complexa e multifacetada. Para que a comunicação interna seja eficaz como motor de motivação, é necessário que seja estrategicamente adaptada às necessidades e características específicas dos colaboradores. A chave para o sucesso está na personalização da comunicação entender o que motiva cada grupo dentro da organização e ajustar as estratégias comunicacionais de forma a atender a essas demandas. Quando bem gerida, a comunicação interna tem o potencial de criar um ambiente organizacional onde os colaboradores se sentem pertencentes, reconhecidos e motivados, contribuindo de maneira significativa para o sucesso geral da organização.

2.1.4 Práticas de comunicação interna que favorecem a motivação

2.1.4.1 Feedback e reconhecimento

O feedback e o reconhecimento são amplamente reconhecidos como elementos cruciais para a motivação dos colaboradores. Blanchard e Johnson (1982), argumentam que o feedback imediato e específico é fundamental para reforçar comportamentos desejados e corrigir desvios. Segundo os autores, o reconhecimento público por parte dos gestores faz com que os colaboradores se sintam valorizados, resultando em maior motivação e engajamento no ambiente de trabalho.

Carucci (2020), alerta que o reconhecimento excessivo ou mal planejado pode se tornar superficial, perdendo seu impacto motivacional. Ele enfatiza que o feedback deve ser autêntico e diretamente relacionado ao desempenho, evitando elogios sem critério. Esse ponto de vista sugere que a aplicação indiscriminada do reconhecimento pode, na verdade, reduzir sua eficácia e até prejudicar a motivação, ao gerar um ambiente de complacência.

Além disso, a pesquisa de Lepper (1973), introduz uma nova perspectiva à discussão. Lepper explora o fenómeno conhecido como "efeito de superjustificação", que ocorre quando o reconhecimento externo excessivo substitui a motivação intrínseca dos colaboradores. Nessa situação, os indivíduos podem começar a trabalhar mais para agradar aos outros do que por satisfação pessoal, o que diminui seu senso interno de realização e compromete a verdadeira motivação no trabalho.

Portanto, embora o feedback e o reconhecimento sejam ferramentas poderosas para aumentar a motivação, é essencial que sejam equilibrados e aplicados de maneira apropriada. O feedback deve ser visto como um mecanismo de crescimento e desenvolvimento contínuo, enquanto o reconhecimento deve ser reservado para realizações genuinamente significativas. Essa abordagem ajuda a evitar a banalização dos elogios e promove uma cultura de excelência, na qual os colaboradores são motivados tanto pelo reconhecimento externo quanto por um profundo senso de satisfação interna e realização pessoal.

2.1.4.2 Transparência e confiança

A transparência na comunicação interna é amplamente reconhecida como um pilar essencial para a construção de confiança dentro das organizações. Argenti (2019) destaca que

a transparência serve como base para o desenvolvimento de confiança mútua entre colaboradores e gestores. Segundo o autor, ambientes organizacionais transparentes promovem maior confiança nas decisões da liderança, resultando em aumento da motivação e do compromisso dos colaboradores.

No entanto, a ideia de transparência absoluta é contestada por diversos estudiosos. Argyris (1991) introduz o conceito de "paradoxo da transparência", advertindo que a tentativa de manter transparência total pode, em certos casos, ter efeitos negativos, gerando desconfiança. Essa desconfiança emerge quando os colaboradores percebem que informações podem estar sendo omitidas ou manipuladas. Para Argyris, é necessário um equilíbrio, onde a transparência seja ajustada às necessidades estratégicas da organização, preservando informações confidenciais quando necessário.

2.1.4.3 Participação e envolvimento dos colaboradores

A participação activa dos colaboradores nas decisões organizacionais também se destaca como um factor relevante na promoção da motivação e engajamento. O modelo de Hackman e Oldham (1980), afirma que a autonomia e a participação nas decisões aumentam o senso de responsabilidade dos colaboradores, gerando, por consequência, maior motivação e comprometimento. De acordo com os autores, quando os trabalhadores têm influência sobre as decisões que afectam directamente suas funções, eles se sentem mais comprometidos com os resultados e os objectivos organizacionais.

Por outro lado, Kotter (1996) adverte que a participação excessiva pode resultar em uma "paralisia decisional", na qual o esforço por alcançar consenso pode retardar a tomada de decisões e comprometer a eficiência organizacional. Para Kotter, a participação dos colaboradores é essencial, porém deve ser gerida de forma estratégica, evitando a diluição de responsabilidades e a ineficiência que pode surgir de um processo decisional demasiado inclusivo.

2.1.4.4 Comunicação digital e a motivação

Com a crescente adopção de ambientes de trabalho híbridos e remotos, o uso de ferramentas de comunicação digital tornou-se fundamental para a manutenção da motivação e

coesão entre colaboradores. Peters e Haslam (2011, apud Tourish, 2021) destacam que plataformas digitais, como intranets e redes sociais corporativas, podem promover a coesão e o senso de comunidade, especialmente em equipes dispersas geograficamente. Essas ferramentas permitem a comunicação contínua e o compartilhamento de informações, sendo cruciais para manter o alinhamento e a motivação no ambiente de trabalho.

Contudo, Turkle (2011, apud Cornelissen, 2020) alerta para os riscos associados ao uso excessivo de ferramentas de comunicação digital. A autora argumenta que, embora essas plataformas facilitem a conectividade, elas podem levar ao isolamento social e à desconexão emocional entre colaboradores, comprometendo a motivação e o bem-estar. A comunicação digital pode, em alguns casos, criar barreiras invisíveis entre os indivíduos e a organização, prejudicando a cultura organizacional e enfraquecendo os laços interpessoais.

2.1.5 Desafios e limitações da comunicação interna na motivação

2.1.5.1 Barreiras de comunicação

As barreiras à comunicação interna são um dos principais desafios para a motivação dos colaboradores, amplamente discutidas na literatura. Robbins e Judge (2013, apud Taylor, 2020) apontam que obstáculos como falta de clareza, ruído na comunicação e a predominância de um modelo unidireccional podem gerar desmotivação, criando mal-entendidos, confusão e sentimentos de isolamento entre os colaboradores. Essas barreiras tendem a ser mais evidentes em grandes organizações, onde a comunicação frequentemente se fragmenta.

Downs e Adrian (2004, apud Toth, 2020), por outro lado, defendem que a falta de clareza na comunicação é, muitas vezes, resultado de um planejamento inadequado, ao invés de um problema inerente ao processo de comunicação em si. Eles sugerem que uma comunicação estratégica e bem estruturada poderia mitigar muitas dessas barreiras, ressaltando a importância de uma abordagem mais direccional.

Deetz (1992, apud Kent, 2021) adota uma perspectiva crítica, argumentando que as barreiras comunicacionais são reflexos das estruturas de poder dentro das organizações. Para ele, a comunicação unidireccional não é apenas uma falha técnica, mas uma ferramenta de controle que suprime intencionalmente a voz dos colaboradores, resultando em desmotivação e alienação.

2.1.5.2 Cultura organizacional e resistência à mudança

A cultura organizacional desempenha um papel crucial na eficácia da comunicação interna e, conseqüentemente, na motivação dos colaboradores. Schein (2010, apud Dozier, 2021) afirma que a cultura organizacional influencia como a comunicação é percebida e interpretada dentro da organização. Em culturas fechadas ou hierárquicas, a comunicação tende a ser mais restritiva, o que pode sufocar a criatividade e, por consequência, a motivação.

Kotter e Heskett (1992, apud Dozier, 2021) argumentam que, embora a cultura organizacional possa ser transformada para promover uma comunicação mais aberta e inclusiva, esse processo é frequentemente acompanhado por resistência à mudança. Eles sugerem que tal resistência, apesar de natural, pode ser superada com uma liderança visionária e uma comunicação eficaz, que prepare os colaboradores para as transformações.

Em contrapartida, Martin (2002, apud Gregory, 2021) oferece uma visão mais crítica, ao sugerir que a resistência à mudança não deve ser vista simplesmente como um obstáculo, mas como um indicador de que as mudanças propostas não estão em alinhamento com as necessidades e valores dos colaboradores. Ele propõe que as organizações envolvam os colaboradores desde o início do processo de mudança, utilizando a comunicação interna como uma ferramenta para gerar consenso e co-criação.

2.1.5.3 Mensuração do impacto da comunicação interna na motivação

A mensuração do impacto da comunicação interna na motivação dos colaboradores é um desafio complexo. Argenti (2019) afirma que, apesar da existência de várias ferramentas para avaliar a eficácia da comunicação interna, como pesquisas de clima organizacional e entrevistas, estabelecer uma correlação directa entre comunicação interna e motivação é difícil, devido à multiplicidade de factores que influenciam a motivação.

Tourish e Hargie (2004, apud Mayr, 2020) sugerem que a combinação de métodos quantitativos e qualitativos pode ser uma abordagem mais eficaz para medir esse impacto. Eles defendem o uso de métricas tangíveis, como taxas de engajamento, juntamente com técnicas qualitativas, como entrevistas em profundidade, para captar os efeitos mais sutis da comunicação interna.

Cornelissen (2020), por sua vez, critica as organizações por muitas vezes utilizarem métricas superficiais que não capturam a complexidade do fenómeno. Ele propõe uma abordagem mais holística, que considere o contexto organizacional e as dinâmicas internas para compreender plenamente o impacto da comunicação na motivação.

2.2 Identificação de lacunas na literatura existente

De seguida passa-se a fazer uma análise das literaturas observadas de modo a expor as lacunas descobertas.

Numa análise aprofundada de artigos e revistas elaborado por Argenti, Tourish e Cornelissen, embora os autores mencionados, discutam as diferentes formas de comunicação interna (descendente, ascendente e horizontal), a maioria dos estudos foca em uma forma de comunicação por vez. Uma lacuna identificada é a falta de uma análise mais detalhada sobre como essas formas de comunicação podem ser combinadas de maneira eficaz, criando uma abordagem integrada que atenda às necessidades organizacionais e dos colaboradores.

A literatura, como as de Kent e Gregory, parece focar em grandes organizações. No entanto, faltam estudos que analisem as diferenças e desafios específicos enfrentados por pequenas e médias empresas no que diz respeito à comunicação interna e motivação. Uma maior exploração dessas dinâmicas em contextos menores poderia oferecer informações valiosas para essas organizações.

Embora existam algumas discussões sobre o impacto da comunicação interna na motivação dos colaboradores, como mencionado por Lepper e Dozier, ainda há uma lacuna significativa em explorar mais detalhadamente como a comunicação interna pode ser usada para equilibrar e promover tanto a motivação intrínseca quanto a extrínseca. Faltam estudos que analisem estratégias de comunicação que promovam a motivação intrínseca de forma eficaz, além de reconhecer o papel das recompensas externas.

Blanchard, Johnson e Carucci abordam a importância do feedback e reconhecimento, mas uma lacuna identificada é a falta de pesquisas que explorem os impactos de diferentes tipos de feedback e reconhecimento em contextos diversos, como em ambientes multiculturais ou equipes remotas. Também há uma necessidade de mais estudos empíricos que validem as melhores práticas para evitar o "efeito de superjustificação" mencionado por Lepper.

Essas lacunas indicam áreas que poderiam ser mais bem exploradas ou refinadas na literatura existente sobre comunicação interna e motivação organizacional.

3 METODOLOGIA

De acordo com Markoni e Lakatos (2003, p. 209), método é o conjunto de actividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objectivo, conhecimentos validos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

3.1 Tipos de pesquisa

Para Silveira e Córdova (2009) podem ser identificados diversos tipos de pesquisa, mediante o ponto de vista sobre o qual é analisado: a abordagem, a natureza, os objectivos e os procedimentos.

Por tanto, para a realização do presente artigo em função dos objectivos propostos, foi efetuado em termos de abordagem, um estudo de carácter qualitativa pois o pesquisador utiliza uma forma indutiva para descrever a situação observada. Nesse sentido, os dados qualitativos não podem ser representados graficamente, sendo a pesquisa de carácter exploratório e investigativo.

Quanto a natureza, foi utilizado uma pesquisa básica também chamada de pesquisa teórica. Quanto aos procedimentos técnicos usados, o artigo consiste em uma pesquisa bibliográfica. No que diz respeito aos objectivos da pesquisa tem-se, pesquisa explicativa que tem como objectivo principal a compreensão ou explicação, por meio de análises que utiliza a correlações para estudar relações entre dimensões ou características de indivíduos, grupos, situações ou eventos.

3.2 Instrumentos de colheita de dados

Os dados foram colectados principalmente por meio de pesquisa bibliográfica, utilizando artigos científicos publicados em periódicos académicos. Isso implica que os dados

foram reunidos a partir de fontes já existentes, o que é consistente com a abordagem da pesquisa qualitativa exploratória e investigativa descrita na metodologia.

A análise dos dados seguiu uma abordagem qualitativa, dada a natureza exploratória e investigativa do estudo. Os dados qualitativos foram sintetizados a partir de uma leitura minuciosa dos principais achados nas literaturas relacionadas a comunicação interna como um factor de motivação dos colaboradores dentro da organização.

Considerando que a pesquisa foi conduzida principalmente por meio de análise de literatura existente, foi fundamental garantir a integridade académica, citando adequadamente todas as fontes utilizadas. Evitou-se uma distorção ao sintetizar os principais achados das literaturas, garantindo uma análise imparcial e objectiva dos dados disponíveis. Embora não haja interacção directa com participantes humanos, foi necessário considerar as implicações éticas de qualquer pesquisa que envolva o estudo de comunidades, as directrizes éticas, como a integridade académica e o respeito pelos interesses das comunidades estudadas, foram seguidas rigorosamente para garantir que a pesquisa fosse conduzida de maneira ética e responsável.

4 RESULTADOS

Não foram identificadas informações quantitativas específicas na pesquisa que pudessem ser representadas em tabelas ou gráficos. No entanto, informações qualitativas foram sintetizadas e apresentadas de forma nos principais achados abaixo.

O estudo revelou que a comunicação interna é um factor crítico para a motivação dos colaboradores, destacando a correlação positiva entre clareza na comunicação e maior satisfação e engajamento. Práticas de comunicação transparente e bidireccional resultam em ambientes de trabalho mais colaborativos e motivadores. No entanto, o excesso de comunicação digital pode causar sobrecarga e isolamento, reforçando a importância de um equilíbrio adequado. Em tempos de crise, a comunicação interna é ainda mais relevante, com a falta de transparência podendo aumentar a desconfiança e desmotivação. Feedback imediato e específico, junto ao reconhecimento das conquistas, são factores motivacionais importantes, mas sua má administração pode reduzir sua eficácia. Barreiras como falta de clareza e modelos unidireccionais comprometem a comunicação, e culturas organizacionais que promovem transparência e participação tendem a elevar a motivação. Assim, o estudo reforça

a necessidade de uma comunicação interna adaptada às demandas dos colaboradores e à cultura organizacional, especialmente em momentos de crise.

5 DISCUSSÃO

O objectivo geral desta pesquisa consiste em analisar como a comunicação interna pode influenciar a motivação dos colaboradores e identificar os factores que contribuem para uma comunicação interna eficaz. Os resultados obtidos mostram que uma comunicação interna clara e estruturada está fortemente correlacionada com níveis elevados de motivação entre os colaboradores. Este achado confirma o objectivo da pesquisa, indicando que a clareza na comunicação não só facilita a compreensão das expectativas e responsabilidades, mas também fortalece o sentimento de pertencimento e engajamento dos funcionários. Adicionalmente, a pesquisa revelou que o uso equilibrado de canais de comunicação, com uma integração eficaz de meios digitais e presenciais, é crucial para manter a motivação. Isso vai de encontro ao objectivo, evidenciando que a comunicação interna deve ser adaptada às necessidades e preferências dos colaboradores para evitar sobrecarga de informações e promover uma interacção mais significativa.

Os resultados obtidos são consistentes com diversos estudos anteriores. A relação positiva entre comunicação clara e motivação corroborada por Men (2014) e Argenti (2019) confirma que a transparência é um componente essencial para a satisfação no trabalho. Assim como indicado por Robbins e Judge (2013), a eficácia da comunicação interna e a superação de barreiras são fundamentais para manter a motivação dos colaboradores.

No entanto, o estudo revela uma diferença significativa em relação à pesquisa de Peters & Haslam (2011) e Turkle (2011), que sugerem que a comunicação digital pode reduzir a qualidade das interacções. Os resultados do estudo indicam que, embora os canais digitais possam ser eficazes, é crucial encontrar um equilíbrio com as interacções presenciais para evitar a sobrecarga e a despersonalização das comunicações.

Outro aspecto diferenciado é a análise dos desafios comunicacionais durante crises, que está em linha com Coombs (2022). A necessidade de comunicação transparente e frequente é reiterada, mas os dados mostram que a implementação de estratégias específicas pode mitigar o impacto negativo sobre a motivação, o que amplia a compreensão sobre a gestão de crises em comunicação interna.

Uma limitação deste estudo é que a pesquisa se baseou principalmente em análise de literatura existente, o que pode limitar a originalidade dos resultados.

Para avançar na compreensão da influência da comunicação interna sobre a motivação, pesquisas futuras poderiam adoptar uma abordagem longitudinal para examinar como mudanças na comunicação interna afectam a motivação ao longo do tempo. Além disso, a inclusão de amostras de diferentes sectores e tipos de organizações permitiria uma análise mais abrangente e generalizável. Outra sugestão é explorar a interacção entre diferentes estilos de liderança e a comunicação interna, e como esses factores combinados impactam a motivação dos colaboradores. Também seria útil investigar o impacto de novas tecnologias de comunicação e a evolução das práticas de trabalho remoto na eficácia da comunicação interna.

6 CONCLUSÃO

Este estudo analisou a influência da comunicação interna na motivação dos colaboradores, com o objectivo de entender como práticas eficazes de comunicação podem impactar a satisfação e o engajamento no ambiente de trabalho. Os principais resultados demonstraram que uma comunicação interna clara e estruturada está positivamente associada a níveis elevados de motivação entre os colaboradores. Os achados destacam a importância de um equilíbrio entre canais digitais e presenciais, bem como a relevância do feedback e reconhecimento no processo de motivação.

Além disso, o estudo revelou que a comunicação eficaz desempenha um papel crucial em momentos de crise, ajudando a mitigar os impactos negativos sobre a motivação. Comparando com a literatura existente, observou-se uma confirmação das teorias sobre a importância da transparência e a necessidade de superar barreiras comunicacionais. No entanto, divergências foram encontradas em relação ao impacto das comunicações digitais, evidenciando a complexidade das interacções no ambiente moderno de trabalho.

As contribuições deste estudo para o campo da comunicação organizacional e motivação dos colaboradores são significativas. Primeiramente, os resultados reforçam a teoria de que a clareza na comunicação e o reconhecimento são essenciais para manter altos níveis de motivação, oferecendo suporte empírico para práticas recomendadas na gestão de recursos humanos. A evidência de que um equilíbrio adequado entre canais digitais e

presenciais pode melhorar a comunicação interna oferece novas perspectivas sobre a adaptação das práticas comunicacionais às necessidades dos colaboradores.

Para avançar na compreensão da influência da comunicação interna sobre a motivação, pesquisas futuras poderiam adoptar uma abordagem longitudinal para examinar como mudanças na comunicação interna afectam a motivação ao longo do tempo. Além disso, a inclusão de amostras de diferentes sectores e tipos de organizações permitiria uma análise mais abrangente e generalizável. Outra sugestão é explorar a interacção entre diferentes estilos de liderança e a comunicação interna, e como esses factores combinados impactam a motivação dos colaboradores. Também seria útil investigar o impacto de novas tecnologias de comunicação e a evolução das práticas de trabalho remoto na eficácia da comunicação interna.

REFERÊNCIAS

ARGENTI, P. **Corporate Communications: An International Journal**. Bingley: Emerald Publishing, 2019.

ARGYRIS, C. **Harvard Business Review**. Boston: Harvard Business School Publishing, 1991.

BLANCHARD, K.; JOHNSON, S. **The one minute manager**. New York: William Morrow & Company, 1982.

CARUCCI, R. **Harvard Business Review**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

COOMBS, W. T. **Journal of Communication Management**. Bingley: Emerald Publishing, 2022.

CORNELISSEN, J. **Journal of Communication Management**. Bingley: Emerald Publishing, 2020.

DOZIER, D. **Journal of Communication**. Hoboken: Wiley, 2021.

GREGORY, A. **Journal of Communication Management**. Bingley: Emerald Publishing, 2022.

HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. **Work redesign**. Reading: Addison-Wesley, 1980.

HERZBERG, F. **Harvard Business Review**. Boston: Harvard Business School Publishing, 1968.

KENT, M. **Public Relations Review**. Amsterdam: Elsevier, 2021.

KOTTER, J. P. **Leading change**. Boston: Harvard Business Review Press, 1996.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEPPER, M. **Journal of Personality and Social Psychology**. Washington, DC: American Psychological Association, 1973.

MAYR, G. **Corporate Communications: An International Journal**. Bingley: Emerald Publishing, 2020.

MEN, L. R. Strategic internal communication: transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. **International Journal of Business Communication**, v. 51, n. 2, p. 174–190, 2014.

PETERS, K.; HASLAM, S. A. **Leadership and communication: navigating the interpersonal and group dynamics**. Hove: Psychology Press, 2011.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Organizational behavior**. 15. ed. Boston: Pearson Education, 2013.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. Unidade 2 – A pesquisa científica. In: **Métodos de pesquisa**. 1. ed., 2009.

TAYLOR, M. **Public Relations Review**. Amsterdam: Elsevier, 2020.

TOURISH, D. **The dark side of transformational leadership: a critical perspective**. London: Routledge, 2021.

TOTH, E. **Journal of Public Relations Research**. New York: Taylor & Francis, 2020.

TURKLE, S. **Alone together: why we expect more from technology and less from each other**. New York: Basic Books, 2011.