

A Comunicação Organizacional sob a Perspectiva dos Colaboradores: Uma Análise Quantitativa em Diferentes Setores Empresariais

1

Daviana Araújo França
Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo Dr. Thomaz Novelino
daviana.franca@fatec.sp.gov.br

Maria Luisa Cervi Uzun
Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo Dr. Thomaz Novelino
maria.uzun@fatec.sp.gov.br

Resumo

A comunicação organizacional constitui um elemento estratégico para o desempenho, o engajamento e o bem-estar dos colaboradores. Este estudo teve como objetivo analisar a percepção de funcionários que atuam em distintas empresas e exercem funções em variados setores organizacionais acerca da comunicação interna, buscando identificar possíveis diferenças estatisticamente significativas entre os grupos. A pesquisa caracteriza-se como quantitativa, descritiva e inferencial, com delineamento transversal, tendo sido realizada com 46 colaboradores selecionados por meio de amostragem aleatória simples. Os dados foram coletados por meio de questionário estruturado em escala Likert de cinco pontos e analisados por estatística descritiva e inferencial, com aplicação da análise de variância ANOVA de uma via e do teste post hoc de *Tukey*. Os resultados indicaram diferença estatisticamente significativa global entre os setores ($p < 0,05$), com tamanho de efeito moderado ($\eta^2 = 0,32$). Contudo, o teste de *Tukey* não identificou diferenças significativas entre pares específicos de setores. Conclui-se que, apesar das diferenças nas médias observadas, a comunicação organizacional apresenta padrões relativamente homogêneos entre os setores analisados, evidenciando a necessidade de estratégias institucionais mais integradas e alinhadas às especificidades organizacionais.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; Comunicação interna; Gestão de pessoas; Estatística; ANOVA.

Abstract

Organizational communication constitutes a strategic element for employees' performance, engagement, and well-being. This study aimed to analyze the perceptions of employees working in different companies and across various organizational sectors regarding internal communication, seeking to identify possible statistically significant differences among groups. The research is characterized as quantitative, descriptive, and inferential, with a cross-sectional design, conducted with 46 employees selected through simple random sampling. Data were collected using a structured questionnaire based on a five-point Likert scale and analyzed through descriptive and inferential statistics, including a one-way analysis of variance (ANOVA) and Tukey's post hoc test. The results indicated a statistically significant overall difference among sectors ($p < 0.05$), with a moderate effect size ($\eta^2 = 0.32$). However,

Tukey's test did not reveal significant differences between specific sector pairs. It is concluded that, despite the observed differences in mean scores, organizational communication presents relatively homogeneous patterns across the analyzed sectors, highlighting the need for more integrated and context-sensitive institutional communication strategies.

2

Keywords: Organizational communication; Internal communication; People management; Statistics; ANOVA.

1 INTRODUÇÃO

A comunicação organizacional tem sido reconhecida, nas últimas décadas, como um dos principais pilares estratégicos da gestão contemporânea. Em ambientes corporativos marcados por transformações tecnológicas, reconfigurações estruturais e crescente complexidade das relações de trabalho, a comunicação interna assume papel central na coordenação das atividades, na disseminação de informações e na construção de sentido organizacional. Mais do que um fluxo operacional de mensagens, trata-se de um processo social estruturante, capaz de influenciar comportamentos, decisões e resultados institucionais.

Sob a perspectiva da gestão de pessoas, a comunicação interna contribui diretamente para o alinhamento estratégico, o engajamento dos colaboradores e a consolidação de um clima organizacional favorável. Quando estruturada de forma clara e participativa, fortalece a confiança nas lideranças, amplia a percepção de transparência e estimula o senso de pertencimento. Por outro lado, falhas comunicacionais podem gerar ruídos informacionais, conflitos interpessoais, retrabalho e desalinhamento entre metas organizacionais e práticas cotidianas.

Embora a literatura reconheça amplamente a relevância da comunicação interna, ainda são necessários estudos empíricos que investiguem como essa comunicação é percebida pelos colaboradores em contextos organizacionais distintos. A heterogeneidade entre setores, que envolve diferentes rotinas, níveis de formalização, estruturas hierárquicas e demandas operacionais, pode influenciar significativamente a forma como os fluxos comunicacionais são experimentados e avaliados. Nesse sentido, compreender possíveis variações perceptivas entre setores contribui para o avanço teórico da área e para o aprimoramento das práticas gerenciais.

Ademais, em contextos organizacionais contemporâneos, caracterizados por mudanças frequentes e necessidade de adaptação contínua, a eficácia comunicacional torna-se fator crítico para a implementação de estratégias e para a manutenção do comprometimento organizacional. A forma como informações sobre objetivos, mudanças e decisões são compartilhadas impacta diretamente a percepção de justiça organizacional, segurança psicológica e confiança institucional.

Diante desse cenário, emerge a seguinte questão de pesquisa: existem diferenças estatisticamente significativas na percepção da comunicação organizacional entre colaboradores que atuam em diferentes setores empresariais?

Assim, o presente estudo tem como objetivo analisar a percepção dos colaboradores acerca da comunicação interna em empresas pertencentes a distintos setores organizacionais, buscando identificar possíveis diferenças estatisticamente significativas entre os grupos analisados. A pesquisa foi conduzida com profissionais que atuam em diferentes empresas e exercem funções em variados setores, permitindo uma análise comparativa intergrupos e contribuindo para a compreensão da variabilidade perceptiva no contexto organizacional.

O estudo fundamenta-se em revisão bibliográfica sistematizada e na aplicação de instrumento estruturado com abordagem quantitativa, direcionado a colaboradores de empresas localizadas no município de Franca (SP). Ao integrar análise descritiva e inferencial, pretende-se oferecer evidências empíricas que subsidiem estratégias comunicacionais mais eficazes e alinhadas às especificidades organizacionais, ampliando o debate acadêmico sobre comunicação interna sob uma perspectiva comparativa e estatisticamente fundamentada.

2 A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA NA GESTÃO DE PESSOAS: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A comunicação interna desempenha um papel importante nas organizações, especialmente no que se refere à gestão de pessoas. Trata-se de um processo que vai além da simples transmissão de informações, envolvendo também a construção de vínculos, o compartilhamento de valores e o fortalecimento da cultura organizacional.

Segundo Chiavenato (2014), “a comunicação é o elo que integra os componentes humanos da organização, permitindo a coordenação de atividades e o

alcance de objetivos comuns” (p. 235). Para o autor, uma comunicação eficiente contribui para um ambiente de trabalho mais harmônico, aumentando o comprometimento e o desempenho dos colaboradores.

4 A troca de informações entre pessoas significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social. A comunicação requer um código para formular uma mensagem e enviá-la na forma de sinal (ar, fios, papéis) a um receptor da mensagem que a decodifica e interpreta seu significado (CHIAVENATO, 2014, p. 142).

Dessa forma, percebe-se que a comunicação não se limita a uma função técnica ou operacional, mas sim estratégica. Quando os fluxos de informação são bem estruturados, promovem o alinhamento dos colaboradores com os objetivos organizacionais, o que é essencial para que todos avancem na mesma direção.

Enquanto isso, Marras (2017) complementa essa ideia ao afirmar que a comunicação interna é uma ferramenta estratégica de gestão, pois possibilita que os funcionários compreendam o papel que exercem dentro da organização e como suas atividades impactam os resultados. O autor destaca que empresas que investem em comunicação clara e transparente tendem a apresentar maior engajamento entre suas equipes. Ou seja, não basta que a informação exista, ela precisa ser compreendida e fazer sentido para quem a recebe. Isso reforça o papel da comunicação como elemento de motivação e de integração entre setores e pessoas, fortalecendo a identidade da organização e criando um ambiente mais colaborativo.

De acordo com Ferreira (2020), a comunicação organizacional pode ser dividida em formal e informal. A comunicação formal ocorre por meio de canais oficiais, como comunicados internos, e-mails corporativos, murais e reuniões. Já a comunicação informal acontece nas interações cotidianas entre os colegas de trabalho e tem grande influência sobre o clima organizacional.

Essa distinção é relevante porque mostra que, mesmo que uma empresa tenha canais estruturados de comunicação, a forma como os colaboradores interagem no dia a dia também influencia na construção da cultura e do ambiente de trabalho. Muitas vezes, é na comunicação informal que se fortalece a confiança entre colegas e líderes.

Pesquisas recentes apontam que a falta de clareza na comunicação é uma das principais causas de conflitos interpessoais nas empresas. Como observam Souza e

Almeida (2019), “a ausência de uma comunicação eficaz gera desinformação, insegurança e baixa produtividade, além de comprometer o relacionamento entre líderes e liderados” (p. 29).

Esse tipo de ruído pode prejudicar a performance das equipes e gerar retrabalho, insatisfação e até mesmo rotatividade de pessoal. Por isso, é aconselhável que as organizações avaliem constantemente seus processos de comunicação e busquem aprimorá-los com base nas necessidades reais de seus colaboradores. Além disso, líderes com habilidades comunicativas desenvolvidas tendem a obter resultados em suas equipes. Para Robbins (2010), a liderança eficaz depende da capacidade de comunicar de forma clara, empática e assertiva. Isso significa ouvir ativamente os colaboradores, dar feedbacks construtivos e manter canais de diálogo abertos.

A figura do líder, portanto, torna-se peça-chave na construção de uma comunicação interna eficiente. Quando a liderança assume um papel comunicativo ativo, ela se torna um canal legítimo de informação, confiança e motivação, aproximando a gestão dos colaboradores.

Outro aspecto relevante é a escolha dos canais de comunicação. Segundo Kotler e Keller (2012), a eficácia da mensagem depende tanto do conteúdo quanto do meio utilizado para transmiti-la. Em ambientes organizacionais, o uso de múltiplos canais (digitais, presenciais e impressos) pode ampliar o alcance da informação e reduzir ruídos.

A escolha do canal adequado, considerando o perfil dos colaboradores e o tipo de mensagem, é decisiva para o sucesso comunicacional. Em empresas com equipes operacionais, por exemplo, recursos como murais e conversas diretas podem ser mais eficazes do que e-mails corporativos.

É importante destacar também que a comunicação interna tem influência direta na motivação dos colaboradores. Quando bem implementada, gera senso de pertencimento, confiança e engajamento. Como afirmam Motta e Vasconcelos (2007), “a comunicação é um instrumento que dá voz ao colaborador e o torna partícipe do processo decisório, o que fortalece o compromisso com os objetivos da organização” (p. 82).

Além desses aspectos, a literatura também enfatiza a relação entre comunicação interna e cultura organizacional. Schein (2009) destaca que a cultura é construída e reforçada por meio das práticas cotidianas, entre elas a forma como a organização se comunica. Valores, normas e crenças são transmitidos não apenas por documentos formais, mas também pelas mensagens simbólicas presentes nos discursos da liderança e nas interações entre os membros da organização. Assim, a comunicação interna atua como um mecanismo de manutenção e transformação cultural, influenciando comportamentos e atitudes.

Outro ponto relevante refere-se à gestão do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) argumentam que o conhecimento organizacional é criado a partir da interação social e da conversão entre conhecimento tácito e explícito. Nesse contexto, a comunicação interna torna-se fundamental para promover a socialização de experiências, a troca de aprendizados e a disseminação de boas práticas. Organizações que estimulam espaços de diálogo, reuniões colaborativas e plataformas de compartilhamento tendem a favorecer a inovação e o aprendizado contínuo.

A comunicação interna também está diretamente relacionada ao clima organizacional. Segundo Luz (2003), o clima é a percepção que os colaboradores têm do ambiente de trabalho, sendo influenciado por fatores como liderança, reconhecimento, condições de trabalho e comunicação. Quando há transparência, abertura ao diálogo e coerência entre discurso e prática, o clima tende a ser mais positivo. Por outro lado, falhas na comunicação podem gerar boatos, insegurança e sentimentos de injustiça, impactando negativamente a satisfação e o desempenho dos funcionários.

No contexto contemporâneo, marcado pela transformação digital e pelo trabalho híbrido, a comunicação interna assume novos desafios. A utilização de ferramentas tecnológicas, como plataformas colaborativas, aplicativos corporativos e redes sociais internas, amplia as possibilidades de interação, mas também exige planejamento estratégico. Conforme destaca Castells (2015), vivemos em uma sociedade em rede, na qual a informação circula de maneira rápida e descentralizada.

Dessa forma, as organizações precisam adaptar suas práticas comunicacionais para garantir clareza, agilidade e coerência nas mensagens transmitidas aos colaboradores.

Ademais, a transparência comunicacional tem sido apontada como um fator essencial para a construção de confiança organizacional. Mayer, Davis e Schoorman (1995) afirmam que a confiança está associada à percepção de competência, integridade e benevolência por parte da liderança. Quando a comunicação interna é pautada pela honestidade e pela consistência, fortalece-se a credibilidade da gestão, contribuindo para relações mais sólidas e cooperativas.

Em suma, Marchiori (2008, p. 213) afirma que:

A comunicação interna [...] é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas [...]. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização.

Portanto, com base na literatura analisada, observa-se que a comunicação interna não deve ser tratada apenas como uma função operacional, mas como uma estratégia central na gestão de pessoas, contribuindo para o fortalecimento da cultura organizacional, para o aumento da produtividade e para a retenção de talentos. Ao valorizar a escuta ativa, a clareza nas mensagens, o uso adequado de canais e o envolvimento da liderança, as organizações podem construir ambientes mais saudáveis, colaborativos e eficazes, nos quais a comunicação deixa de ser apenas um meio e passa a ser um diferencial competitivo sustentável.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa, de natureza descritiva e analítica, com abordagem inferencial e delineamento transversal, considerando que os dados foram coletados em um único momento temporal. A escolha dessa abordagem justifica-se pelo objetivo de descrever as percepções dos colaboradores acerca da comunicação organizacional e, simultaneamente, testar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre setores distintos.

A pesquisa foi realizada com profissionais que atuam em diferentes empresas localizadas no município de Franca (SP), distribuídos em variados setores organizacionais, o que possibilitou uma análise comparativa intergrupos em contextos organizacionais heterogêneos. A amostra foi composta por 46 colaboradores, selecionados por meio de amostragem aleatória simples, garantindo igualdade de probabilidade de participação entre os respondentes. Os participantes estavam

distribuídos entre os seguintes setores: Administrativo, Comercial/Vendas, Compras, Contábil, Financeiro, Logística, Produção, Produção Operacional, Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), Recursos Humanos e Tecnologia.

8 O instrumento de coleta de dados consistiu em um questionário estruturado, composto por duas seções: (i) dados profissionais, incluindo setor de atuação e tempo de empresa; e (ii) sete assertivas relacionadas à comunicação organizacional, avaliadas por meio de escala *Likert* de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). As assertivas foram elaboradas com base em referenciais teóricos consolidados na área de gestão de pessoas e comunicação organizacional, especialmente nos estudos de Chiavenato (2014), Marras (2017) e Ferreira (2020), sendo adaptadas ao contexto empírico investigado.

As variáveis analisadas contemplaram dimensões como clareza das informações organizacionais, eficiência dos canais de comunicação, escuta ativa, qualidade da comunicação com superiores, sentimento de pertencimento e percepção do ambiente organizacional. Essas dimensões foram operacionalizadas por meio da média das respostas atribuídas às assertivas correspondentes.

Os dados foram organizados em planilha eletrônica e submetidos à análise estatística descritiva e inferencial. Inicialmente, foram calculadas medidas de tendência central (média e mediana) e de dispersão (desvio-padrão), com o objetivo de sintetizar o comportamento das variáveis. Conforme Bussab e Morettin (2017), tais medidas permitem descrever e interpretar a distribuição dos dados de forma estruturada. Em seguida, aplicou-se a análise de variância *ANOVA* de uma via, com o intuito de verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas na percepção da comunicação organizacional entre os setores analisados. Quando identificado resultado global significativo, procedeu-se à aplicação do teste post hoc de *Tukey* para comparação múltipla entre pares de grupos. Adotou-se nível de significância de 5% ($p \leq 0,05$).

Por fim, a pesquisa observou os princípios éticos aplicáveis às investigações com seres humanos, assegurando o anonimato dos participantes, a voluntariedade da participação e a utilização exclusiva dos dados para fins acadêmico-científicos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise estatística descritiva foi realizada a partir das respostas de 46 colaboradores, utilizando-se uma escala *Likert* de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

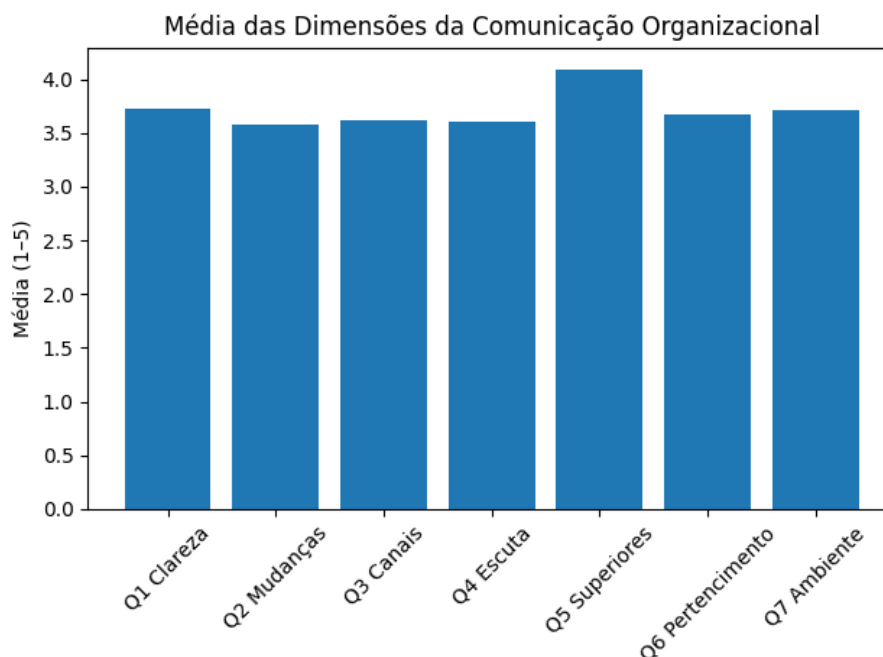
Foi calculada uma média geral, mediana e desvio -padrão da comunicação interna, a partir das sete assertivas do questionário. A Tabela 1 apresenta as medidas de tendência central e dispersão das variáveis relacionadas à comunicação interna.

Tabela 1: Estatística descritiva das variáveis de comunicação interna

Variável	Média	Mediana	Desvio-padrão
Q1 – Clareza dos objetivos organizacionais	3,73	4,00	1,23
Q2 – Informações sobre mudanças	3,58	4,00	1,01
Q3 – Eficiência dos canais de comunicação	3,62	4,00	1,07
Q4 – Opinião ouvida/considerada	3,60	4,00	1,18
Q5 – Comunicação com superiores	4,09	4,00	0,87
Q6 – Sentimento de pertencimento	3,67	4,00	1,24
Q7 – Ambiente de trabalho	3,71	4,00	1,10

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

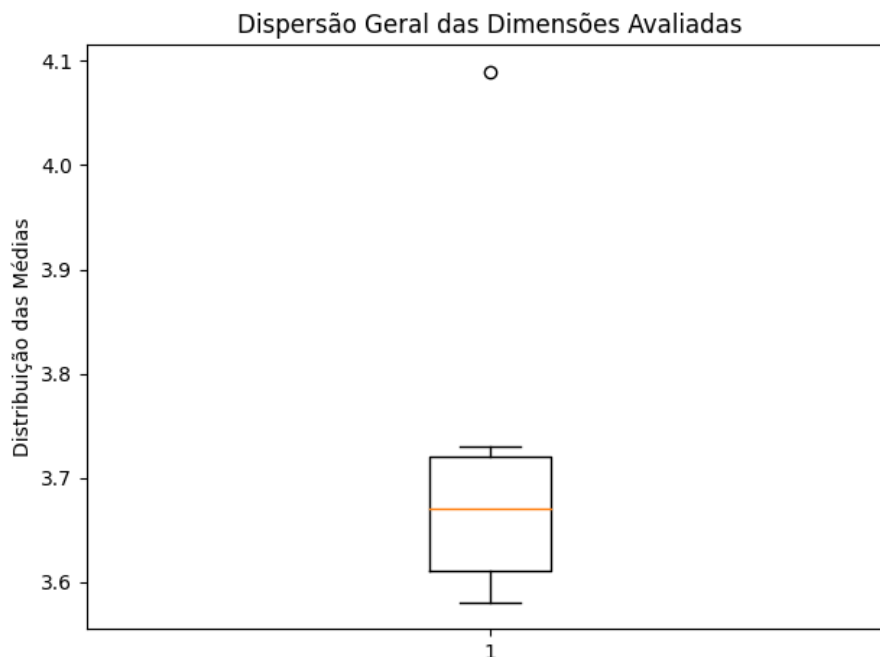
O Gráfico 1 apresenta as médias das sete dimensões avaliadas no instrumento de comunicação organizacional, mensuradas por meio de escala *Likert* de cinco pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente). O objetivo da representação gráfica é facilitar a visualização comparativa das percepções dos colaboradores quanto aos diferentes aspectos da comunicação interna, permitindo identificar tendências centrais e possíveis variações entre as dimensões analisada.

Gráfico 1: Médias das Dimensões

Fonte: autores

Observa-se que todas as dimensões apresentaram médias superiores ao ponto central da escala (3), indicando percepção predominantemente positiva da comunicação organizacional. A dimensão Q5, Comunicação com Superiores destacou-se com a maior média ($\approx 4,09$), sugerindo maior satisfação dos colaboradores em relação à comunicação vertical. Em contrapartida, Q2 – Informações sobre Mudanças apresentou a menor média ($\approx 3,58$), o que pode indicar fragilidades na comunicação estratégica relacionada a processos de transformação organizacional. As demais dimensões mantiveram valores relativamente próximos, revelando homogeneidade na avaliação geral e reforçando a consistência da percepção positiva, ainda que com pequenas variações entre os aspectos analisados.

O Gráfico 2 apresenta o *boxplot* referente à dispersão geral das médias das dimensões avaliadas no instrumento de comunicação organizacional. Essa representação gráfica permite visualizar a variabilidade dos dados, destacando mediana, quartis, amplitude e possíveis valores discrepantes (*outliers*). A análise da dispersão é relevante para compreender o grau de homogeneidade das percepções dos colaboradores, complementando a análise das médias previamente apresentada.

Gráfico 2: Dispersão Geral

Fonte: autores

Observa-se que a mediana das médias se situa aproximadamente em 3,67, indicando tendência central alinhada à percepção positiva da comunicação interna. A caixa apresenta amplitude relativamente reduzida, sugerindo baixa variabilidade entre as dimensões avaliadas e certo grau de consistência nas respostas. Nota-se ainda a presença de um valor superior mais elevado (associado à dimensão “Comunicação com Superiores”), que pode ser interpretado como ponto de destaque positivo dentro do conjunto analisado. De modo geral, a dispersão limitada reforça a ideia de homogeneidade perceptiva entre os aspectos da comunicação organizacional, corroborando os resultados da estatística descritiva e sustentando a interpretação de que as diferenças observadas entre dimensões são moderadas e não extremamente discrepantes.

As médias das variáveis se situam acima do ponto central da escala (3), indicando uma percepção predominantemente positiva dos colaboradores em relação à comunicação organizacional. A variável comunicação com os superiores imediatos (Q5) apresentou a maior média ($M = 4,09$) e o menor desvio-padrão ($DP = 0,87$), sugerindo maior consenso entre os respondentes quanto à qualidade da comunicação vertical.

As variáveis relacionadas à clareza dos objetivos organizacionais (Q1), ambiente de trabalho (Q7) e sentimento de pertencimento (Q6) também apresentaram médias elevadas, próximas a 4, indicando concordância parcial a plena por parte dos colaboradores. Em contrapartida, as variáveis informações sobre mudanças (Q2) e opinião ouvida/considerada (Q4) apresentaram médias ligeiramente inferiores, bem como maiores valores de desvio-padrão, o que evidencia maior dispersão das respostas e possíveis diferenças na percepção dos participantes.

De modo geral, a mediana igual a 4 em todas as variáveis reforça a tendência de avaliações positivas da comunicação interna. Contudo, a amplitude total da escala (mínimo = 1 e máximo = 5) em quase todas as questões indica que, apesar da avaliação favorável, existem experiências comunicacionais heterogêneas entre os colaboradores.

Tabela 2 – Análise de Variância ANOVA da comunicação interna entre setores

Fonte de variação	Soma dos quadrados (SQ)	gl	Quadrado médio (QM)	F	p-valor
Entre setores	9,45	7	1,35	2,33	0,0467
Resíduo (erro)	19,68	34	0,58	–	–

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Com o objetivo de verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas na percepção da comunicação interna entre os setores organizacionais, foi realizada uma análise de variância ANOVA de uma via, considerando como variável dependente o escore médio de comunicação interna, obtido pela média das sete questões em escala *Likert*.

A análise incluiu apenas os setores com no mínimo dois respondentes, atendendo aos pressupostos estatísticos do teste. Conforme apresentado na Tabela 2, os resultados indicaram efeito estatisticamente significativo do setor sobre a percepção da comunicação interna ($F(7,34) = 2,33; p = 0,0467$).

O teste de *Tukey* (HSD) foi aplicado para identificar diferenças específicas entre pares de setores. Entretanto, nenhuma comparação par a par apresentou

diferença estatisticamente significativa ao nível de 5%, sugerindo que a diferença global identificada se encontra distribuída entre múltiplos grupos.

Isso indica que, embora existam variações gerais na percepção da comunicação interna entre os setores, tais diferenças não são suficientemente acentuadas entre pares específicos, sugerindo um padrão comunicacional relativamente homogêneo, com variações pontuais.

Os resultados indicam que a comunicação com superiores apresentou a maior média, evidenciando fortalecimento da comunicação vertical. Contudo, dimensões relacionadas à divulgação de mudanças organizacionais apresentaram maior dispersão, sugerindo fragilidades estratégicas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção dos colaboradores acerca da comunicação organizacional em diferentes setores empresariais, buscando identificar possíveis diferenças estatisticamente significativas entre eles. Os resultados evidenciaram que, no contexto da amostra analisada, a comunicação interna é percebida de forma predominantemente positiva, com médias superiores ao ponto central da escala em todas as dimensões avaliadas. Esses achados indicam que, entre os participantes do estudo, as organizações apresentam práticas comunicacionais estruturadas, capazes de promover alinhamento e interação entre os colaboradores, sem que tais resultados possam ser generalizados para toda a população.

Destaca-se, especialmente, a dimensão relacionada à comunicação com superiores imediatos, que apresentou a maior média e menor dispersão, indicando consistência na percepção positiva da comunicação vertical. Tal resultado reforça a importância da liderança como agente estratégico no fortalecimento dos fluxos comunicacionais e na consolidação de ambientes organizacionais mais colaborativos. Por outro lado, a dimensão referente às informações sobre mudanças organizacionais apresentou média inferior e maior variabilidade, evidenciando possível fragilidade na comunicação estratégica em contextos de transformação.

A análise de variância revelou diferença estatisticamente significativa global entre setores, com tamanho de efeito moderado, indicando que o setor de atuação exerce influência na percepção da comunicação interna. Entretanto, o teste post hoc

de Tukey não identificou diferenças específicas entre pares de setores, sugerindo que as variações observadas são distribuídas de maneira relativamente homogênea entre os grupos analisados.

Do ponto de vista gerencial, os resultados indicam a necessidade de fortalecimento das estratégias de comunicação relacionadas à gestão de mudanças, bem como a manutenção das boas práticas associadas à comunicação entre líderes e equipes. A consolidação de canais bidirecionais, a promoção da escuta ativa e o investimento em transparência comunicacional podem contribuir para maior engajamento e senso de pertencimento.

Como limitações, destaca-se o tamanho reduzido da amostra e o recorte geográfico específico, o que restringe a generalização dos resultados. Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliação amostral, inclusão de abordagem qualitativa e aplicação de modelos estatísticos mais complexos, como regressão múltipla ou análise fatorial, a fim de aprofundar a compreensão dos fatores que influenciam a percepção da comunicação organizacional.

Conclui-se que, à luz dos dados analisados, a comunicação interna pode ser compreendida como um ativo estratégico relevante, capaz de impactar o clima organizacional, o desempenho e a sustentabilidade institucional das organizações, especialmente em contextos semelhantes ao investigado neste estudo.

REFERÊNCIAS

BUSSAB, Wilton de Oliveira; MORETTIN, Pedro Alberto. **Estatística básica**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 17. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

FERREIRA, Marina. Comunicação interna como ferramenta de gestão. **Revista Brasileira de Administração**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 55-63, 2020.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LUZ, Ricardo Silveira. *Clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAYER, Roger C.; DAVIS, James H.; SCHOORMAN, F. David. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 709–734, 1995.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 207-224.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

MOTTA, Paulo Roberto; VASCONCELOS, Isabel. **Teoria geral da administração: uma abordagem crítica**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHEIN, Edgar H. *Cultura organizacional e liderança*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009

SOUZA, André; ALMEIDA, Carla. Comunicação eficaz e retenção de talentos nas empresas. **Revista Gestão Contemporânea**, Salvador, v. 6, n. 1, p. 22-33, 2019.