



ISSN on-line: 2238-4170

<http://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/gestaocontemporanea>

Gestão Contemporânea, v.15, n.1, p. 150-182, jun. 2025.

DOI: 10.5281/zenodo.15786695

ARTIGO ORIGINAL

GESTÃO DE PROJETOS NA COMUNICAÇÃO INTERNA

ORIGINAL ARTICLE

PROJECT MANAGEMENT IN INTERNAL COMMUNICATION

Laís Soares Quaresma¹

Murilo Henrique Tank Fortunato²

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo - ESALQ/USP

Resumo

Este estudo teve como objetivo identificar e sugerir soluções para as falhas existentes na comunicação interna de uma empresa, com base em uma pesquisa realizada junto aos funcionários de diferentes áreas. Os principais materiais analisados foram documentos institucionais, como missão, visão, valores e a política de comunicação da empresa, além de um questionário aplicado aos colaboradores. A metodologia utilizada envolveu a aplicação da matriz 5W2H para estruturar as soluções apresentadas. A pesquisa revelou deficiências na clareza e transparência da comunicação, indicando a necessidade de melhorias nos fluxos de informação e nos sistemas de feedback. As ações sugeridas, alinhadas aos objetivos da empresa, focaram na padronização dos processos de comunicação e no fortalecimento da colaboração entre departamentos. O uso da matriz 5W2H se mostrou eficaz na implementação dessas melhorias, promovendo uma comunicação interna mais ágil e colaborativa. As mudanças propostas têm o potencial de aprimorar a comunicação e o engajamento dos colaboradores, fortalecendo a competitividade da empresa e seu alinhamento com os valores organizacionais.

Palavras-chave: questionário, melhorias, organizadores, 5W2H.

Abstract

This study aimed to identify and propose solutions for existing issues in a company's internal communication, based on a survey conducted with employees from different departments. The main materials analyzed included institutional documents such as the company's mission, vision, values, and communication policy, as well as a questionnaire applied to employees. The methodology used involved the application of the 5W2H matrix to structure the proposed solutions. The research revealed deficiencies in the clarity and transparency of communication, highlighting the need for improvements in information flows and feedback systems. The suggested actions, aligned with the company's goals, focused on standardizing communication processes and strengthening collaboration between departments. The use of the 5W2H matrix proved effective in implementing these improvements, promoting more efficient and collaborative internal communication. The proposed changes have the potential to enhance communication and employee engagement, strengthening the company's competitiveness and alignment with its organizational values.

Keywords: questionnaire, improvements, organizers, 5W2H

¹ Engenheira e Especialista em Gestão de Projetos. E-mail: lasoress@hotmail.com.

² Biólogo, Mestre em Ciências Ambientais, Doutor em agricultura e pós Doutor em Zootecnia. Atua como orientador nos cursos de MBA de gestão de projetos, data science e agronegócios da USP ESALQ. E-mail: mtank@live.com.

Submetido em 08/04/2025

Aceito em 05/06/2025

INTRODUÇÃO

No contexto corporativo, a comunicação é fundamental para garantir a eficiência e o sucesso da organização. A eficácia está relacionada à capacidade de atingir resultados de maneira responsável, enquanto a eficiência envolve a habilidade dos sistemas, sejam simples ou complexos, de gerar resultados otimizados (Ribeiro, 2008).

Dentro das empresas, a comunicação interna tem um papel estratégico, sendo responsável por disseminar a visão, missão e objetivos da organização. Por meio da comunicação, a empresa motiva seus colaboradores a alcançarem, em conjunto, os resultados desejados (Rahme, 2017).

De acordo com Kunsch (2019), a comunicação permite à organização gerar diálogos sobre suas políticas, ações e intenções; informar, organizar e valorizar seus públicos, incluindo os funcionários; legitimar sua existência e buscar a melhoria do ambiente de trabalho, entre outros objetivos. No entanto, muitas vezes, a comunicação é vista como a raiz dos problemas e, ao mesmo tempo, como a solução para os obstáculos enfrentados pela organização. É comum culpar a comunicação por dificuldades internas, tornando-a uma explicação padrão para qualquer disfunção dentro da empresa (Cunha et al., 2007).

Carneiro et al. (2014) afirmam que a adaptação do processo de comunicação deve levar em conta não só o contexto organizacional do projeto, mas também as características específicas de cada empreendimento em desenvolvimento. A comunicação eficaz é essencial para o sucesso de projetos, pois estabelece, executa, monitora e controla o fluxo de informações ao longo de todo o ciclo de vida do projeto. Por isso, todas as comunicações devem ser conduzidas de maneira organizada e disciplinada, assegurando a geração de informações precisas e completas, entregues no momento certo e para as pessoas certas, para que possam realizar suas tarefas conforme o plano (Carneiro et al., 2014).

Segundo o Guia PMBOK (2019), gerenciar a comunicação envolve identificar as necessidades de informação das partes envolvidas no projeto e desenvolver uma estratégia de comunicação apropriada. Para garantir um fluxo de informações eficaz e eficiente, que atenda às expectativas de todos os envolvidos, é necessário

administrar a comunicação ao longo de todas as fases do projeto, desde o planejamento até a distribuição final das informações (PMI, 2017).

A comunicação em um projeto não deve ser apenas uma consequência natural das ações executadas, ou seja, não deve ser reativa. Ao contrário, ela precisa ser planejada. Conforme Luz (2020), a gestão e execução eficaz da comunicação são vitais para o sucesso de um projeto. A forma como as informações são compartilhadas pode impactar diretamente nos resultados, tornando a comunicação um fator decisivo entre o sucesso e o fracasso.

Com o constante crescimento das empresas, que operam em um cenário dinâmico, torna-se cada vez mais necessário desenvolver um plano de comunicação abrangente, que envolva todos os membros da equipe. Administrar uma organização não se limita a supervisionar, delegar tarefas e monitorar, baseando-se apenas na autoridade ou intervindo somente quando ocorre uma queda de desempenho. Gerir também significa facilitar a compreensão entre indivíduos com diferentes perspectivas, garantindo que informações claras e confiáveis sejam compartilhadas.

Watson (2005) descreve a empresa como um ponto de convergência de acordos e consensos, uma jornada constante em busca de interações humanas e processos que gerem significado. É crucial que os líderes compreendam as ferramentas de comunicação e as utilizem de forma eficiente, evitando o uso inadequado ou a transmissão de informações imprecisas. Caso contrário, isso pode gerar resultados indesejados e ineficiências.

Assim, o objetivo deste estudo foi desenvolver um plano de comunicação interna para melhorar a organização, alinhando os colaboradores aos objetivos da empresa, promovendo a colaboração e o engajamento, e garantindo a disseminação clara das informações. O plano também visa fortalecer a identidade corporativa, reduzir falhas na comunicação, facilitar a gestão de mudanças e melhorar a satisfação e retenção dos funcionários. O estudo examina se a implementação desse plano contribui para um aumento na motivação, envolvimento e impacta positivamente o ambiente organizacional.

REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão de projetos na comunicação interna envolve a aplicação das melhores práticas de gestão para planejar, executar e controlar ações comunicacionais dentro das organizações, com o objetivo de alinhar os colaboradores aos objetivos e valores da empresa. A comunicação interna desempenha um papel crucial ao promover transparência, engajamento e contribuir para a construção de uma cultura organizacional sólida, impactando diretamente no desempenho da organização (Sella e Grzybovski, 2011).

A gestão de projetos é um esforço temporário para criar um produto ou resultado único, envolvendo fases como planejamento, execução e monitoramento. No contexto da comunicação interna, essa abordagem ajuda a estruturar campanhas com metas claras, prazos definidos e recursos adequados. A metodologia PMBOK pode ser aplicada para garantir que os objetivos sejam atingidos dentro do prazo e orçamento estabelecidos (Dos Alves et al., 2024).

A integração entre a gestão de projetos e a comunicação interna é fundamental para o sucesso das campanhas e ações comunicacionais. Projetos de comunicação interna devem ter objetivos claros, cronograma e recursos bem definidos, como ressaltado por De Oliveira et al. (2024).

Para ajudar na estruturação de tais projetos, a metodologia 5W2H pode ser uma ferramenta útil, pois detalha aspectos importantes do planejamento. O "What" se refere ao que será comunicado, como a campanha ou mensagem específica, enquanto o "Why" define o motivo da comunicação interna, que pode ser melhorar o engajamento ou alinhar objetivos organizacionais. O "When" trata do cronograma do projeto, estabelecendo datas de início, marcos e prazos finais. O "Where" está relacionado aos canais de comunicação a serem utilizados, como intranet ou e-mail, e o "Who" define as responsabilidades dentro da equipe, indicando quem será responsável pela criação, execução e monitoramento. O "How" descreve a abordagem e as estratégias de comunicação, ou seja, como as mensagens serão transmitidas e adaptadas ao público, e o "How Much" envolve a estimativa dos custos e recursos necessários para a implementação do projeto, incluindo o orçamento e as ferramentas necessárias (De Oliveira et al., 2024).

MATERIAL E MÉTODOS

A metodologia utilizada neste estudo foi baseada no método de estudo de caso, que envolve uma análise detalhada de um tema dentro de um contexto real e específico. Para a condução da pesquisa, foram empregadas abordagens exploratórias e descritivas como ferramentas para obter os dados necessários (Gomes, 2008).

A empresa em questão atua no setor de manutenção, oferecendo soluções técnicas para garantir a segurança e eficiência de infraestrutura e equipamentos. Com um portfólio de serviços voltados a diferentes indústrias, a empresa atende a uma vasta gama de clientes, assegurando a continuidade operacional de sistemas essenciais. Sua estrutura organizacional é composta por diversas áreas, tanto operacionais quanto administrativas, tornando a comunicação interna um fator chave para a coordenação e alinhamento entre as equipes.

Para elaborar este trabalho, foi realizada uma análise sobre o negócio da empresa, revisitando sua missão, visão, valores e propósitos organizacionais. Dentre as informações relevantes obtidas, foi possível identificar os objetivos da comunicação interna, conforme descrito na política de comunicação da empresa.

Tavares (2010) menciona que a comunicação interna pode ser dividida em duas categorias: a comunicação diária, que exige um plano de curto prazo, e a comunicação gerada conforme as demandas da empresa, chamada de comunicação demandada. O levantamento sobre o negócio da empresa foi feito a partir de fontes institucionais, incluindo o site oficial da empresa e documentos internos. A missão, visão, valores e propósito organizacional foram extraídos diretamente da seção institucional do site da empresa, disponível de forma clara ao público. Todo o processo seguiu um termo de autorização fornecido pela empresa, garantindo a conformidade legal e ética na utilização das informações. Como os dados não foram divulgados publicamente, não houve necessidade de submissão ao Comitê de Ética.

Além disso, foi realizada uma análise detalhada da Política de Comunicação Interna da empresa, que orienta as práticas comunicativas e estabelece metas para o processo. Também foram examinadas as diretrizes do Sistema de Gestão Integrado (SGI), que enfatizam a melhoria contínua, satisfação do cliente, preservação ambiental e promoção da saúde e segurança no trabalho.

O levantamento foi complementado com a análise de materiais institucionais disponíveis na área do colaborador, como apresentações de integração e relatórios de sustentabilidade, que ampliaram a compreensão de como a comunicação interna está alinhada aos valores e objetivos organizacionais.

Após a revisão dos documentos institucionais, foi realizada uma pesquisa em um departamento técnico-operacional da filial da empresa localizada no Estado de São Paulo. Todos os colaboradores da unidade, incluindo cargos operacionais e diretores regionais, foram convidados a participar, totalizando 70 pessoas.

A pesquisa foi conduzida por meio de um questionário anônimo, cuidadosamente elaborado para coletar os dados necessários, garantindo a confidencialidade e privacidade dos participantes. O processo de elaboração do questionário seguiu as orientações de Gil (2008), com questões formuladas de maneira clara e objetiva. A definição dos entrevistados, do número necessário de respostas, do local e do período da pesquisa também foi cuidadosamente planejada.

Além disso, a pesquisa é uma ferramenta crucial no campo das Relações Públicas, pois fornece as informações iniciais necessárias para planejar e avaliar a eficácia das ações de comunicação (Lattimore et al., 2012).

A pesquisa realizada com os colaboradores da organização possibilitou coletar dados concretos sobre o funcionamento da comunicação interna, os canais utilizados, os resultados alcançados e o nível de satisfação dos colaboradores. Malhotra (2006) afirma que um questionário é um conjunto de perguntas formuladas com o objetivo de obter os dados necessários para atingir os objetivos do projeto.

A pesquisa adotou uma abordagem quantitativa, buscando resultados objetivos. O questionário, composto por 20 perguntas de múltipla escolha, foi dividido em seis partes. A Parte 1 consistia em questões sobre as características da amostra. As Partes 2 a 6 abordaram temas como a avaliação geral da comunicação, a comunicação entre departamentos e o relacionamento com gestores, os meios de comunicação e sua eficácia, a transparência e o feedback, e, finalmente, eventos e planos de comunicação. Algumas perguntas foram estruturadas com base na escala de Likert de cinco pontos, facilitando a coleta de dados mais precisos sobre as percepções dos colaboradores.

O questionário foi criado utilizando o aplicativo "Google Forms", gerando um link para respostas online. Esse link foi compartilhado com os colaboradores via WhatsApp, e ficou disponível entre os dias 11 e 14 de junho de 2024. Como a identificação dos participantes não era necessária, o anonimato foi garantido.

Após a análise dos dados coletados, foi escolhida a matriz 5W2H como ferramenta de gestão de projetos para estruturar as soluções propostas neste estudo. A matriz 5W2H é uma ferramenta utilizada para organizar e planejar atividades de forma clara e eficiente, com a finalidade de melhorar os processos das empresas. Ela funciona como uma lista de verificação para assegurar que todas as etapas de um projeto sejam realizadas de maneira organizada, ajudando no planejamento, na atribuição de responsabilidades, na definição de prazos e custos, e no acompanhamento das ações (Lucinda, 2016).

Segundo Araújo (2017), a matriz 5W2H facilita a tomada de decisões ao fornecer uma estrutura para organizar as ideias de maneira planejada e precisa. Lucinda (2016) explica que a matriz é composta por sete perguntas essenciais: **Who?** (Quem?), **What?** (O quê?), **When?** (Quando?), **Where?** (Onde?), **Why?** (Por quê?), **How?** (Como?), e **How much?** (Quanto?). Essas perguntas ajudam a eliminar incertezas sobre o que deve ser feito, quem será responsável, qual o prazo de execução, o custo envolvido e os objetivos da tarefa. Na Figura 1, é apresentado um quadro com essas perguntas de forma clara e objetiva.

Figura 1. Princípios do método 5W2H

	5W					2H	
Termo em inglês	What	Why	Where	When	Who	How	How Much
Tradução	O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Ação	O que será feito? (etapas)	A justificativa para fazer isso	Local da realização	Em que momento (tempo)	De quem é a responsabilidde	Método que será utilizado	Qual o custo

Fonte: Adaptado de Lucinda (2016)

Conforme a Figura 1, o processo de implementação de um plano de ação com a utilização da ferramenta 5W2H inicia com a resposta à pergunta "O que?", a qual visa esclarecer o objetivo da ação a ser tomada. Em seguida, é importante justificar a necessidade dessa ação, detalhando o local em que será executada, o prazo para sua finalização, e os responsáveis pela sua execução. Após esses pontos, é preciso definir a abordagem para a realização da tarefa e, por fim, calcular os recursos financeiros necessários para garantir a execução bem-sucedida da ação.

Quando todas essas etapas forem concluídas, o plano será submetido à empresa, que tomará a decisão sobre a sua implementação.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da coleta de informações, foi possível identificar os elementos essenciais que guiam as ações da organização, além dos objetivos estratégicos relacionados à sua comunicação interna. A missão da empresa é oferecer soluções de engenharia de alta qualidade, com foco na inovação e sustentabilidade em todos os projetos, sempre priorizando a satisfação do cliente. A visão da organização é ser reconhecida como líder nacional em soluções de engenharia, destacando-se por seu crescimento sustentável e a constante evolução de seus processos.

Os valores da empresa enfatizam princípios como ética, responsabilidade social e ambiental, inovação, excelência e o respeito pelo ser humano. Estes valores são a fundação da cultura organizacional e refletem o compromisso da empresa com a integridade, o bem-estar de seus colaboradores e a busca contínua por melhorias tecnológicas e operacionais.

Quanto ao propósito organizacional, conforme expresso na Política e Objetivos do SGI, a empresa tem como foco garantir a satisfação dos clientes, promover a preservação ambiental e assegurar um ambiente de trabalho seguro e saudável. A melhoria contínua é um objetivo constante, alinhado aos princípios de sustentabilidade e gestão de riscos.

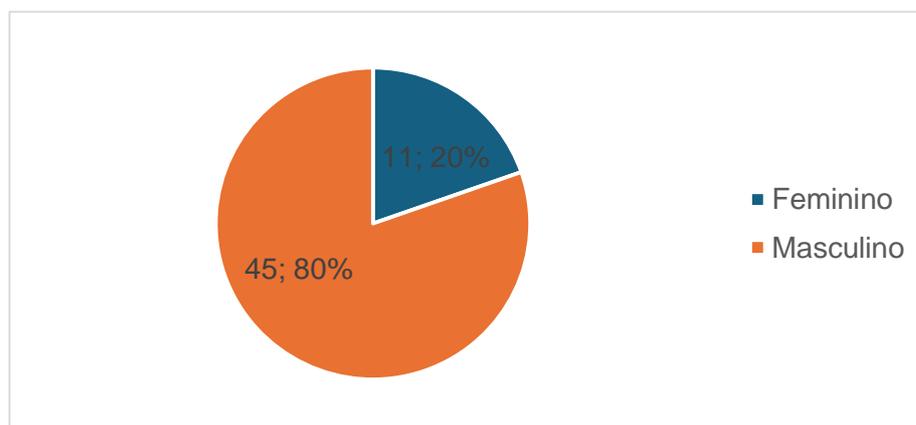
Em relação aos objetivos da comunicação interna, a política da empresa define que a transparência é fundamental para fortalecer a confiança entre os

colaboradores. A disseminação de informações claras e acessíveis é crucial para que todos estejam alinhados em relação a mudanças operacionais, questões de segurança e estratégias da organização. A comunicação interna também visa promover maior colaboração entre os departamentos, estimulando o engajamento dos colaboradores e criando um ambiente mais integrado e participativo.

As informações para este estudo foram extraídas das respostas coletadas por meio de formulários aplicados a 70 colaboradores. Os dados foram analisados e processados utilizando a ferramenta Microsoft Excel.

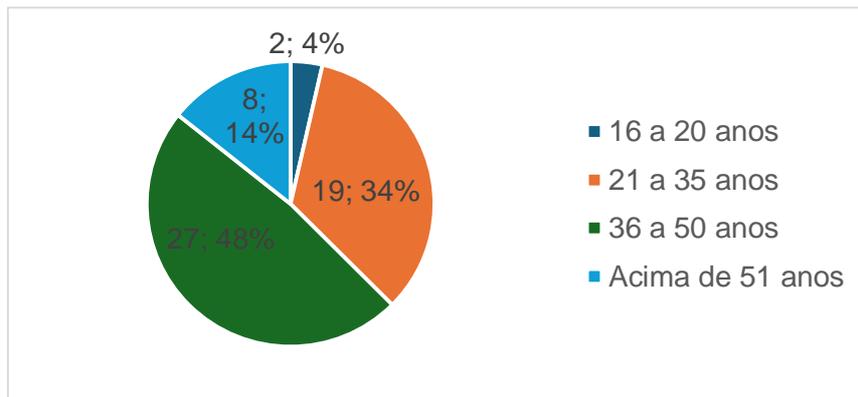
Dos 70 colaboradores convidados, 56 participaram da pesquisa, o que representa uma taxa de resposta de cerca de 80%. Esses 56 respondentes formaram a amostra para análise. A análise dos dados revelou uma predominância masculina, com 45 homens (80%) e 11 mulheres (20%), conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2. Quantidade de resposta por gênero



Fonte: Resultados originais da pesquisa

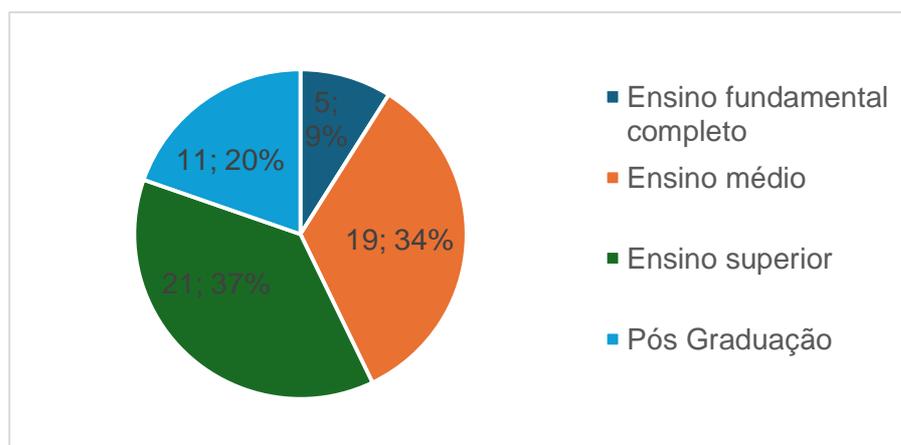
Além da predominância masculina observada na amostra, a análise das idades, Figura 3, dos 56 participantes revelou que a maior parte dos colaboradores está concentrada na faixa etária de 36 a 50 anos, representando 48% da amostra, ou seja, 27 pessoas. Em seguida, a faixa de 21 a 35 anos inclui 19 colaboradores, o que corresponde a 34%. Já a faixa etária acima de 51 anos conta com 8 respondentes (14%), enquanto apenas 2 colaboradores (4%) estão na faixa de 16 a 20 anos. Esses dados sugerem uma equipe com uma idade média mais avançada, o que pode impactar nas formas de comunicação e nos fluxos informacionais dentro da organização.

Figura 3. Caracterização da amostra estudada quanto a idade

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A análise do nível de escolaridade dos participantes do questionário revela que a maior parte dos colaboradores possui Ensino Superior, totalizando 21 pessoas, o que corresponde a 37% da amostra. Em seguida, 34% dos participantes têm Ensino Médio, representando 19 colaboradores.

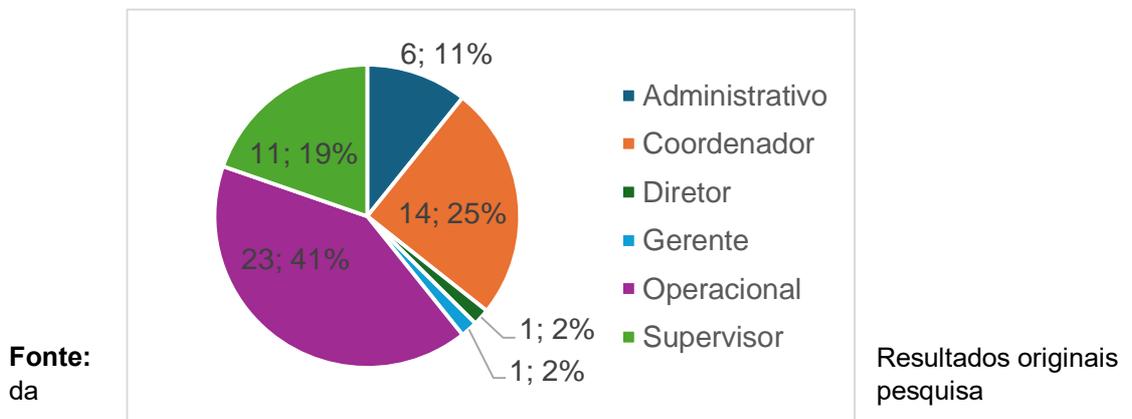
A Pós-Graduação foi mencionada por 11 pessoas, ou 20%, enquanto 5 colaboradores, ou 9%, possuem apenas o Ensino Fundamental Completo. A diversidade educacional é notável, já que o questionário foi aplicado a membros de diferentes setores da empresa, refletindo uma ampla gama de conhecimentos e perspectivas. Essa distribuição pode ser visualizada na Figura 4.

Figura 4. Caracterização da amostra estudada quanto a escolaridade

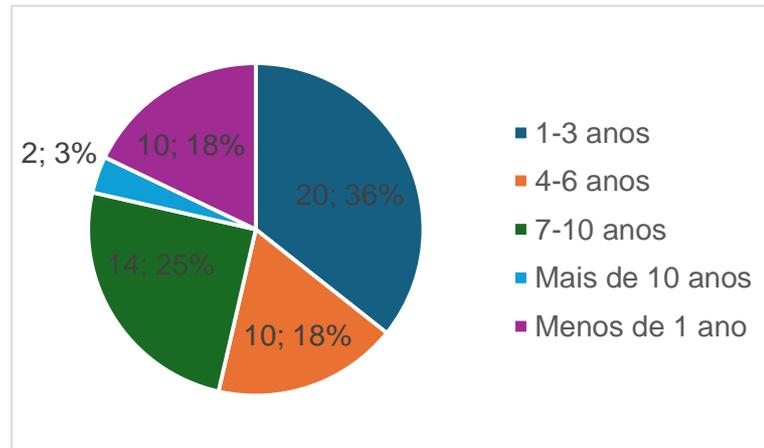
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Em relação às funções desempenhadas pelos colaboradores que participaram da pesquisa, observa-se uma predominância de cargos operacionais, com 23 pessoas (41%) ocupando essas posições. Os cargos de coordenação e supervisão também possuem uma representatividade significativa, com 14 (25%) e 11 (19%) colaboradores, respectivamente, refletindo um considerável nível de gestão intermediária. Além disso, 6 colaboradores (11%) ocupam funções administrativas, enquanto os cargos de liderança superior, como diretor e gerente, são ocupados por 1 colaborador cada (2%). A distribuição hierárquica e as funções desempenhadas pelos colaboradores estão detalhadamente representadas na Figura 5.

Figura 5. Caracterização da amostra estudada quanto ao cargo atual



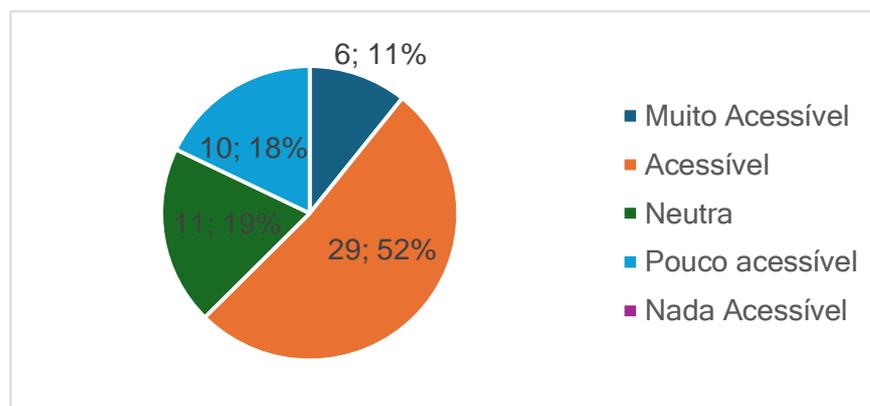
Por fim, ao analisar o tempo de serviço dos colaboradores na empresa, observa-se que a maior parte, correspondendo a 20 pessoas (36%), tem entre 1 e 3 anos de experiência na organização. Em seguida, 14 colaboradores (25%) possuem entre 7 e 10 anos de atuação. Outros 10 colaboradores (18%) estão na faixa de 4 a 6 anos, assim como também 10 pessoas (18%) têm menos de um ano de empresa. Apenas 2 colaboradores (3%) têm mais de 10 anos de vínculo com a organização, o que pode indicar uma renovação recente na equipe e um possível aprimoramento nas práticas empresariais. A distribuição do tempo de serviço está representada na Figura 6.

Figura 6. Respostas sobre a importância do DataViz por gênero

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Na segunda parte da análise, abordamos a percepção dos colaboradores sobre a eficácia da comunicação interna. A maioria, composta por 30 colaboradores (54%), considera a comunicação eficaz, o que indica um nível de satisfação com as práticas existentes.

No entanto, há uma quantidade significativa de 13 colaboradores (23%) que têm uma visão neutra sobre o assunto, e 7 colaboradores (12%) que acreditam que a comunicação é pouco eficaz. Isso sugere que existem áreas com potencial para melhorias. Apenas 6 colaboradores (11%) classificaram a comunicação como muito eficaz, o que indica que, embora a comunicação seja funcional, ainda pode ser aprimorada para atender melhor a todos os membros da organização. A distribuição das percepções está apresentada na Figura 7.

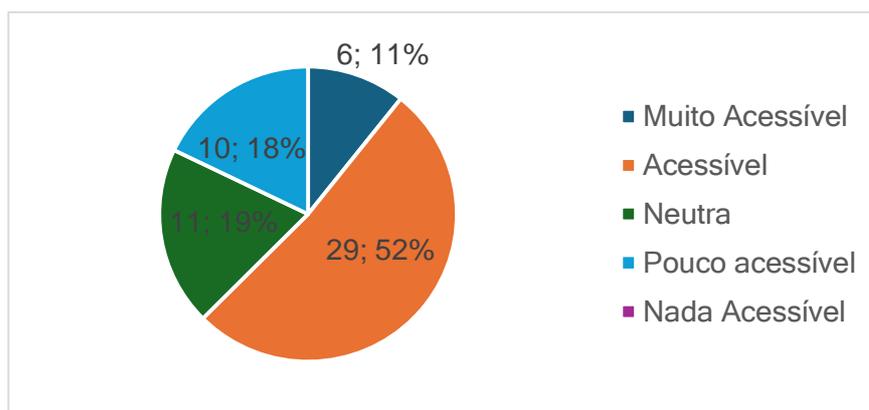
Figura 7. Eficácia da comunicação

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Ao avaliar a acessibilidade das informações internas, observa-se que a maioria dos colaboradores, representando 29 pessoas (52%), acredita que as informações necessárias para o desempenho de suas funções estão disponíveis de maneira acessível.

No entanto, um número considerável de 10 colaboradores (18%) considera as informações pouco acessíveis, enquanto 11 colaboradores (19%) mantêm uma opinião neutra sobre o assunto. Além disso, 6 colaboradores (11%) afirmam que as informações são extremamente acessíveis. Nenhum colaborador indicou que as informações internas são inacessíveis. Esses dados, apresentados na Figura 8, sugerem que, embora a maior parte da equipe considere as informações acessíveis, ainda existem áreas críticas que necessitam de melhorias para garantir que todos tenham acesso fácil e eficiente às informações necessárias.

Figura 8. Acessibilidade das informações



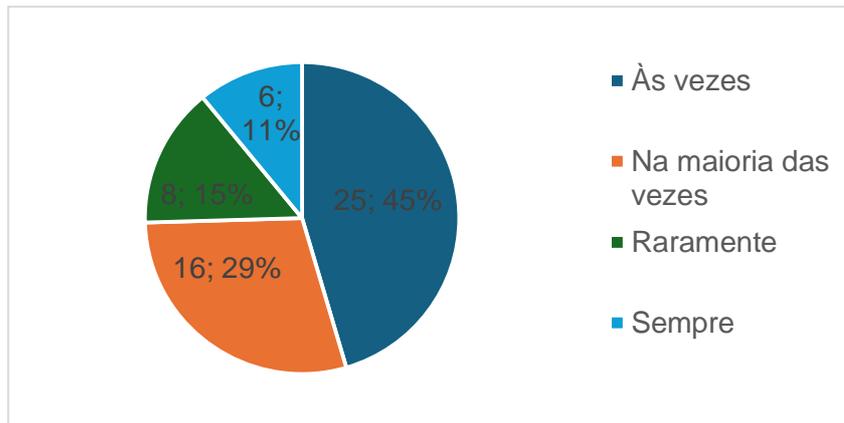
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Ao aprofundar a análise da comunicação interna, focamos na clareza da interação entre os departamentos. Dentre os colaboradores que frequentemente interagem com outras áreas, 25 (45%) indicam que a comunicação é clara apenas em algumas situações, o que sugere a presença de obstáculos ou falhas ocasionais no fluxo de informações entre os departamentos.

Em contrapartida, 16 colaboradores (29%) acreditam que a comunicação é clara na maior parte do tempo, o que aponta para uma eficácia razoável, mas ainda com margem para aprimoramento. Por outro lado, 8 colaboradores (15%) relatam que a comunicação é raramente clara, enquanto apenas 6 colaboradores (11%) afirmam

que ela é sempre clara. Esses resultados evidenciam a necessidade de implementar estratégias que melhorem a consistência e a clareza na comunicação entre os diversos departamentos da empresa. A Figura 9 ilustra essa variação nas percepções, enfatizando a importância de melhorias contínuas na comunicação entre setores.

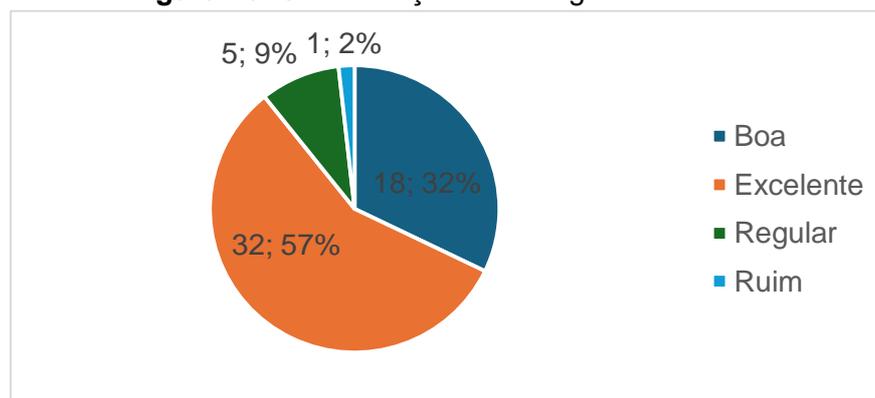
Figura 9. Clareza da comunicação entre os departamentos



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Em relação à comunicação com os gestores diretos, observa-se que 32 colaboradores (57%) a consideram excelente, o que demonstra uma interação eficaz e clara com seus líderes. Além disso, 18 colaboradores (32%) classificam essa comunicação como boa, indicando uma relação funcional, embora com oportunidades de melhoria.

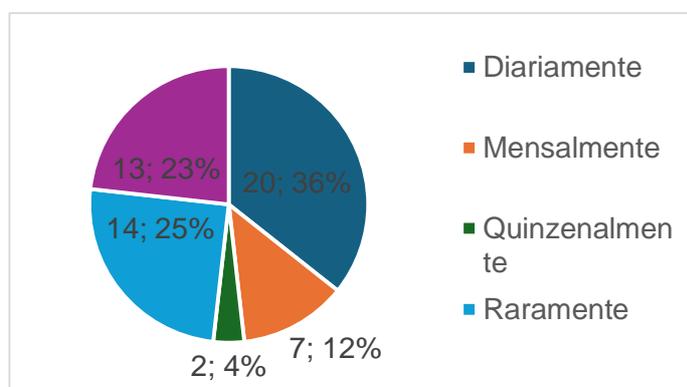
Por outro lado, 5 colaboradores (9%) avaliam a comunicação como regular, sinalizando possíveis falhas que podem impactar negativamente o desempenho e a satisfação. Apenas 1 colaborador (2%) considera a comunicação ruim. Esse panorama, ilustrado na Figura 10, reflete uma comunicação geralmente eficaz entre gestores e suas equipes, com espaço para ajustes e melhorias que beneficiem todos os colaboradores.

Figura 10. Comunicação com os gestores diretos

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Em relação à frequência com que as informações essenciais são comunicadas, 20 colaboradores (36%) afirmam receber atualizações diárias, indicando uma comunicação constante e regular na empresa. Por outro lado, 14 colaboradores (25%) relatam que as informações importantes são compartilhadas raramente, o que pode sugerir dificuldades na disseminação contínua de dados essenciais.

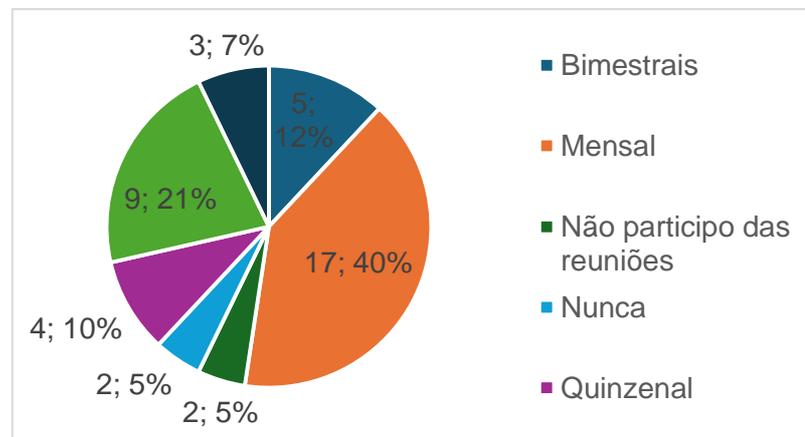
Outros 13 colaboradores (23%) recebem essas atualizações semanalmente, enquanto 7 (12%) têm acesso às informações mensalmente. Apenas 2 colaboradores (4%) indicam que as informações chegam a cada quinze dias. Essa variação na frequência de comunicação, apresentada na Figura 11, aponta para a necessidade de revisar e, possivelmente, uniformizar os processos de comunicação, a fim de garantir que todos os colaboradores recebam as informações relevantes de maneira consistente.

Figura 11. Frequência da comunicação das informações

Em relação à realização de reuniões entre gestores e suas equipes, observa-se que a maior parte dos gestores, representando 40% (17 pessoas), opta por encontros mensais, evidenciando uma preferência por atualizações periódicas e regulares. Outros 21% (9 gestores) escolhem realizar reuniões semanais, buscando um contato mais frequente com suas equipes.

Além disso, 12% (5 gestores) realizam reuniões bimestrais, enquanto 10% (4 gestores) adotam a prática quinzenal. Há também 7% (3 gestores) que optam por encontros semestrais, e um número equivalente de 7% que relata não participar de reuniões com suas equipes. Notavelmente, 5% (2 gestores) indicam que nunca realizam reuniões com seus times. Essa variedade na frequência das reuniões, mostrada na Figura 12, sugere que existem diferentes abordagens de gestão, refletindo diferentes estilos para manter a equipe atualizada e alinhada.

Figura 12. Frequência de reuniões dos gestores



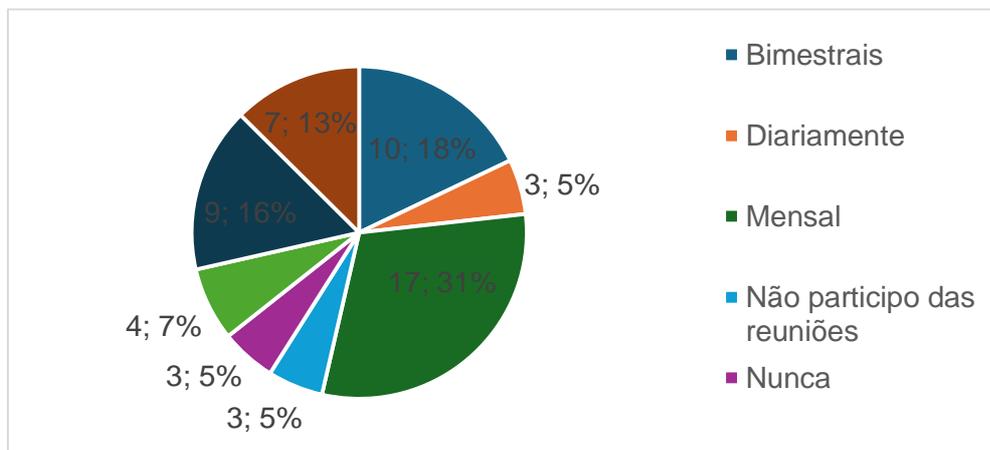
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Ao serem questionados sobre a frequência das reuniões com seus gestores, a maior parte dos colaboradores, 31% (17 pessoas), informou que esses encontros ocorrem mensalmente, o que indica uma comunicação equilibrada entre a necessidade de atualizações regulares e a rotina diária das equipes. Seguindo essa tendência, 18% (10 colaboradores) apontaram que as reuniões são bimestrais, enquanto 16% (9 colaboradores) optam por reuniões semanais, favorecendo uma

comunicação mais contínua. Além disso, 13% (7 colaboradores) têm reuniões semestrais e 7% (4 colaboradores) quinzenais.

De forma notável, 5% (3 colaboradores) relatam que suas reuniões acontecem diariamente, sugerindo uma abordagem de comunicação mais intensa. Por outro lado, 5% (3 colaboradores) afirmam que não participam de reuniões, e outros 5% indicam que as reuniões nunca acontecem. A variação nas respostas, que pode ser observada na Figura 13, reflete diferentes estilos de gestão e distintas necessidades de comunicação dentro da organização.

Figura 13. Frequência de reunião com os gestores

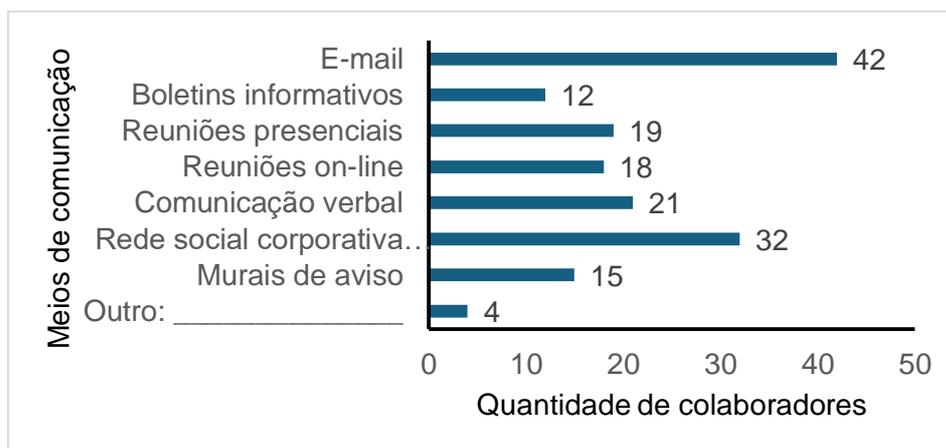


Fonte: Resultados originais da pesquisa

Ao analisar os canais de comunicação mais utilizados pelos colaboradores para acessar informações da empresa, o e-mail se destaca como o principal meio, sendo utilizado por 75% dos respondentes (42 colaboradores). Em seguida, as redes sociais ocupam a segunda posição, com 57% (32 colaboradores) mencionando-as como um canal importante de comunicação. A comunicação verbal aparece em terceiro lugar, com 37% (21 colaboradores) indicando seu uso frequente. Reuniões presenciais e online também são relevantes, com 34% (19 colaboradores) e 32% (18 colaboradores), respectivamente, utilizando-as para obter informações. Os murais de avisos são mencionados por 27% (15 colaboradores), enquanto os boletins informativos são usados por 21% (12 colaboradores). Por fim, 7% (4 colaboradores) apontaram outros meios de comunicação. Esses dados, ilustrados na Figura 14,

evidenciam uma combinação equilibrada entre canais digitais e presenciais na comunicação interna da empresa.

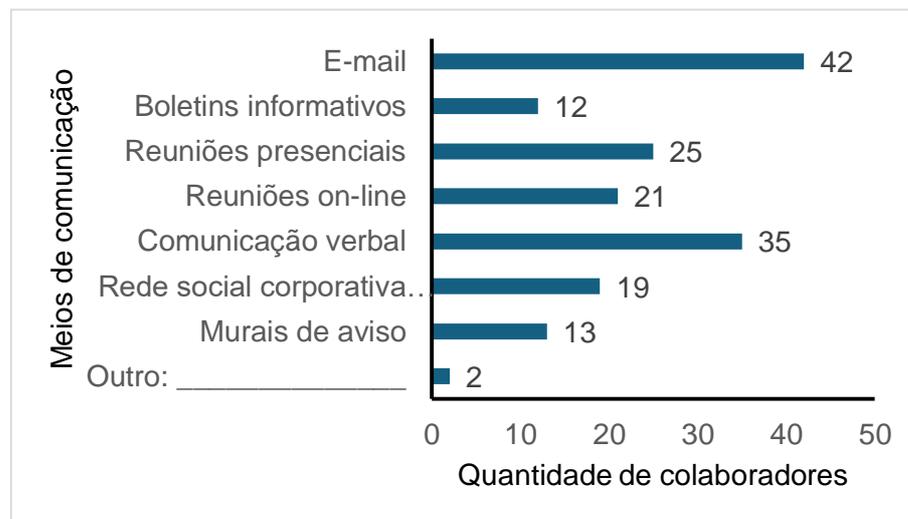
Figura 14. Meios de comunicação utilizados



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Ao serem questionados sobre quais meios de comunicação consideram mais eficientes, os colaboradores apresentaram respostas bastante semelhantes. O e-mail se manteve como a principal ferramenta de disseminação de informações, sendo apontado por 74% (42 colaboradores) como o canal mais eficaz. Já os meios de comunicação não digitais, como a comunicação verbal e as reuniões presenciais, também foram amplamente valorizados, com 61% (35 colaboradores) considerando a comunicação verbal eficaz e 44% (25 colaboradores) destacando as reuniões presenciais.

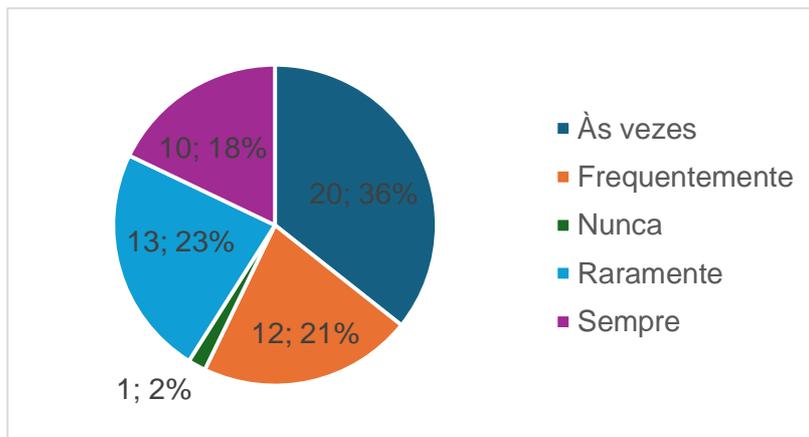
As reuniões online ficaram em seguida, com 37% (21 votos). As redes sociais corporativas foram mencionadas por 33% (19 colaboradores), enquanto os murais de avisos e boletins informativos foram apontados como eficazes por 23% (13 colaboradores) e 21% (12 colaboradores) dos participantes, respectivamente. Por fim, 3% (2 colaboradores) indicaram outros meios. A análise dessas respostas, ilustrada na Figura 15, evidencia que, apesar da importância das ferramentas digitais, a interação presencial continua sendo vista como um canal altamente eficaz de comunicação interna.

Figura 15. Meios de comunicação eficazes**Fonte:**

Resultados originais da pesquisa

Em relação à transparência na comunicação de mudanças e decisões importantes na organização, 18% (10 colaboradores) afirmam que as informações são comunicadas de forma clara e transparente em todas as ocasiões, enquanto 21% (12 colaboradores) consideram que isso ocorre com frequência. Contudo, 36% (20 colaboradores) relatam que a transparência acontece apenas ocasionalmente, sugerindo que nem sempre as informações relevantes são compartilhadas de maneira consistente. Além disso, 23% (13 colaboradores) percebem que a transparência é rara, e 2% (1 colaborador) indicam que isso nunca ocorre.

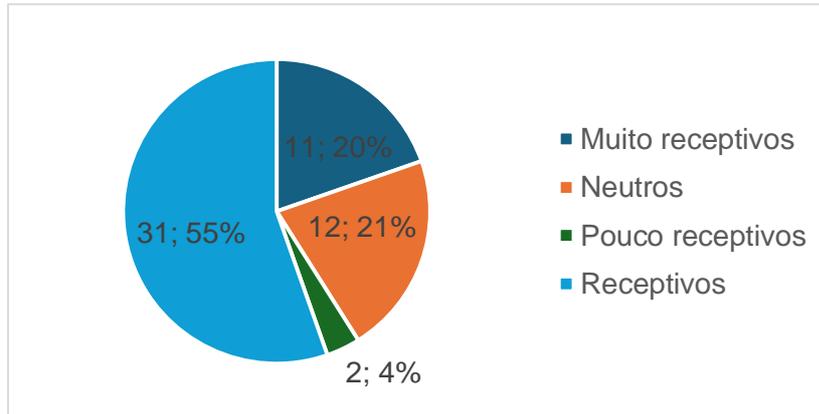
Essa diversidade de percepções, apresentada na Figura 16, demonstra que, embora a maioria dos colaboradores perceba a comunicação como transparente, ainda existem áreas de oportunidade para melhorar a clareza e a consistência na divulgação de informações estratégicas dentro da empresa.

Figura 16. Transparência na comunicação**Fonte:**

Resultados originais da pesquisa

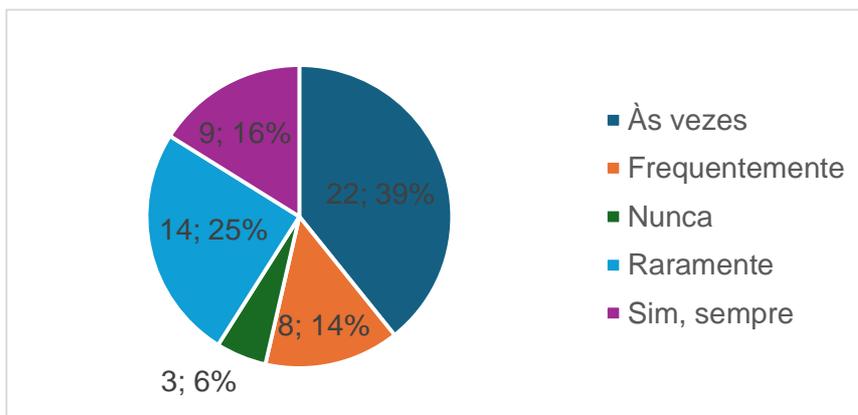
Em relação à forma como os gestores recebem sugestões e feedbacks dos colaboradores, observa-se que a maioria, composta por 31 pessoas (55%), considera seus gestores como receptivos, enquanto 11 colaboradores (20%) os avaliam como extremamente receptivos. Isso indica que, em geral, há uma boa disposição dos gestores em ouvir e considerar as opiniões de suas equipes. Por outro lado, 12 colaboradores (21%) expressaram uma visão neutra sobre a receptividade, o que sugere que, em algumas situações, suas sugestões podem não ser completamente aceitas. Além disso, 2 colaboradores (4%) classificaram a receptividade como insatisfatória, o que indica que existem áreas onde a comunicação poderia ser mais aberta e colaborativa. Essas variações de percepção estão ilustradas na Figura 17, evidenciando diferentes experiências dos colaboradores no que se refere à disposição dos gestores em receber e agir sobre o feedback.

Figura 17. Receptividade dos gestores às sugestões e feedbacks



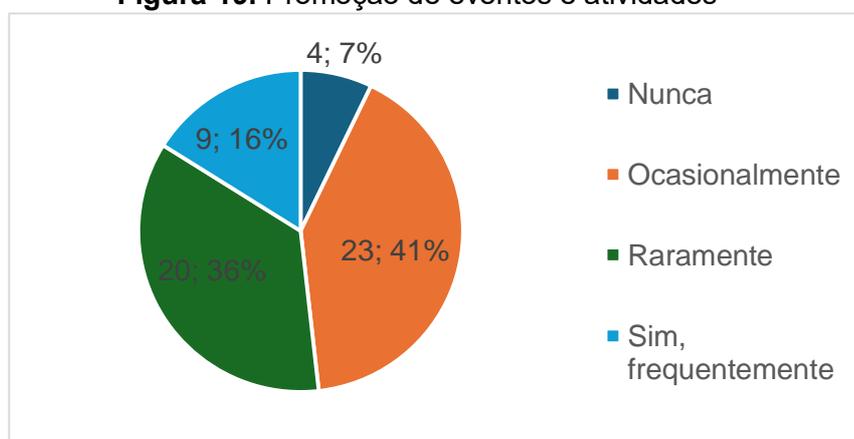
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Em relação à frequência com que os colaboradores recebem feedback sobre seu desempenho, 22 participantes, ou 39%, indicam que o feedback ocorre apenas de forma esporádica, sugerindo uma certa irregularidade nesse processo. Outros 14 colaboradores, ou 25%, mencionam que raramente recebem qualquer tipo de retorno sobre seu desempenho. Apenas 9 colaboradores, ou 16%, relatam que o feedback é recebido de maneira constante, enquanto 8 colaboradores, ou 14%, afirmam que isso acontece frequentemente. Por fim, 3 colaboradores, ou 6%, disseram que nunca recebem feedback em relação ao seu trabalho. Esses dados, apresentados na Figura 18, indicam que, embora uma parte significativa da equipe receba feedback, existe uma oportunidade de melhorar a consistência e a regularidade desse processo, para que todos os colaboradores tenham acesso a orientações claras e contínuas sobre seu desempenho.

Figura 18. Recebimento de feedback**Fonte:**

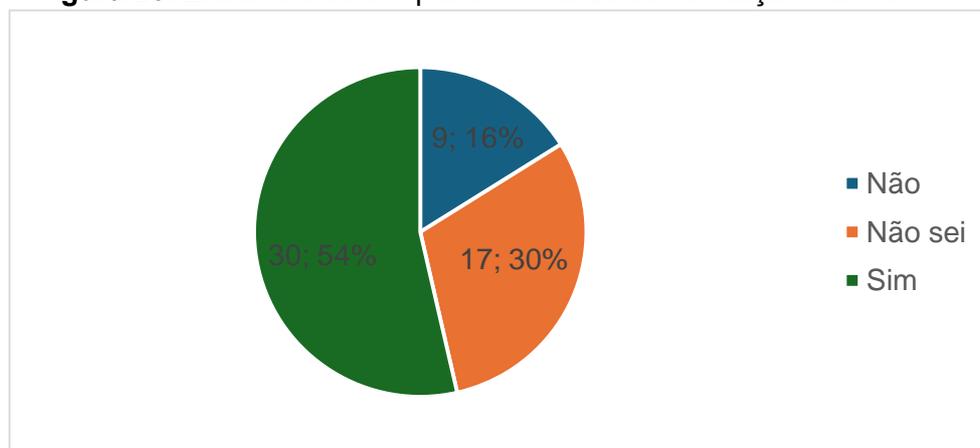
Resultados originais da pesquisa

Em relação à realização de eventos ou ações para aprimorar a comunicação interna, 23 colaboradores, ou 41%, afirmam que essas iniciativas ocorrem de maneira ocasional, indicando que a empresa realiza esforços pontuais para reforçar a comunicação. Por outro lado, 20 colaboradores, ou 36%, apontam que essas atividades acontecem com pouca frequência, enquanto 9 colaboradores, ou 16%, mencionam que a empresa nunca promove esse tipo de ação. Apenas 4 colaboradores, ou 7%, destacam que tais eventos acontecem com regularidade. Esses dados, apresentados na Figura 19, indicam que, embora haja algumas iniciativas, existe um grande potencial para ampliar a frequência e a consistência dessas ações, a fim de melhorar a comunicação interna de forma contínua.

Figura 19. Promoção de eventos e atividades**Fonte:** Resultados originais da pesquisa

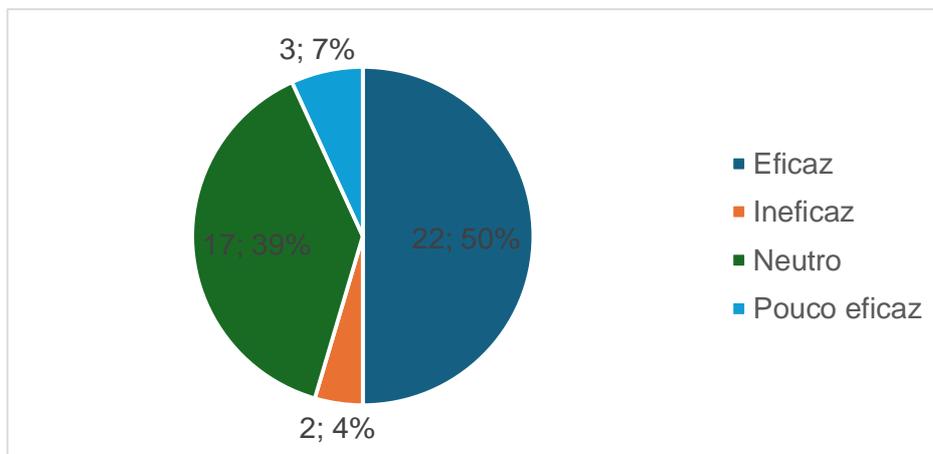
Quanto à existência de um plano formal de comunicação interna, 30 colaboradores, ou 54%, afirmam que a empresa possui esse plano. No entanto, 9 colaboradores, ou 16%, indicam que não há um plano formal, e 17 colaboradores, ou 30%, desconhecem sua existência. Esses resultados, ilustrados na Figura 20, mostram que, apesar de a maioria dos colaboradores reconhecer a presença de uma estratégia formal, ainda há uma parcela significativa que não tem conhecimento sobre ela ou seus detalhes. Isso destaca a importância de melhorar a disseminação de informações sobre o plano de comunicação interna, garantindo que todos os colaboradores estejam cientes e bem-informados.

Figura 20. Existência de um plano formal de comunicação interna



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Dos colaboradores que confirmaram a existência de um plano formal de comunicação interna, 22, ou 50%, consideram o plano eficaz, o que indica que, para essa metade, as ações de comunicação têm gerado resultados satisfatórios. Por outro lado, 17 colaboradores, ou 39%, avaliam a eficácia do plano de forma neutra, sugerindo que sua implementação não causa um impacto muito claro, positivo ou negativo. Apenas 3 colaboradores, ou 7%, classificam o plano como pouco eficaz, e 2 colaboradores, ou 4%, acreditam que ele é ineficaz. Esses resultados, apresentados na Figura 21, indicam que, embora o plano seja considerado eficiente por muitos, há espaço para melhorias em sua execução para alcançar um impacto mais amplo e positivo.

Figura 21. Eficácia do plano de comunicação interna

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A análise das respostas fornecidas pelos colaboradores trouxe à tona pontos significativos sobre a comunicação interna da empresa. Observou-se que a maior parte dos colaboradores reconhece a existência de uma estrutura formal de comunicação e considera os canais utilizados, como e-mail e reuniões presenciais, como os mais eficazes para a disseminação das informações. Essa preferência pelos meios digitais, especialmente o e-mail, reforça estudos como os de Smith e Mounter (2008), que destacam a importância de plataformas digitais na comunicação rápida e eficaz, especialmente em grandes organizações.

No entanto, apesar de a maioria dos colaboradores reconhecer a eficácia dos canais formais de comunicação, especialmente o e-mail, é importante considerar que essa percepção pode ser influenciada por fatores como a complexidade das mensagens ou a sobrecarga de informações. Estudos como o de Robbins e Judge (2013) destacam que, em grandes organizações, a eficácia dos canais formais pode ser comprometida por uma falta de clareza na comunicação entre departamentos ou a dificuldade de adaptar as mensagens a diferentes públicos.

Ainda existem desafios a serem superados, como a falta de clareza na comunicação entre os departamentos e a transparência sobre as decisões estratégicas da empresa. De acordo com Robbins e Judge (2013), a comunicação entre áreas é fundamental para garantir a coordenação e a eficiência, e o

aprimoramento dessa área é crucial para evitar falhas de entendimento e a perda de informações essenciais.

Embora 54% dos colaboradores confirmem a existência de um plano formal de comunicação interna, a avaliação sobre sua eficácia se mostrou predominantemente neutra para 39% dos respondentes, indicando que, para muitos, o plano ainda carece de visibilidade ou de um impacto concreto. A diversidade de respostas sugere que a amostra pode não refletir de forma integral a visão de todos os setores da empresa. A pesquisa pode não capturar adequadamente a perspectiva de áreas com menor representação, o que pode afetar a avaliação do impacto real do plano de comunicação interna. Kunsch (2003) enfatiza que um plano de comunicação bem estruturado é vital para alinhar as diretrizes da empresa e garantir que todos os setores compreendam claramente os objetivos organizacionais, sugerindo que melhorar a divulgação e a implementação desse plano pode potencializar sua eficácia.

Outro ponto de destaque foi a questão do feedback sobre o desempenho. Com 39% dos colaboradores recebendo feedback apenas de maneira ocasional, fica evidente a necessidade de aprimorar o acompanhamento contínuo dos colaboradores. Drucker (2009) destaca que o feedback regular é essencial para promover a satisfação dos colaboradores e criar um ambiente colaborativo, apontando a importância dessa prática para o engajamento da equipe.

A receptividade dos gestores ao feedback também variou, com 55% dos colaboradores considerando-a positiva. No entanto, ainda há margem para aumentar a abertura para a comunicação colaborativa. Goleman et al. (2002) argumentam que a inteligência emocional dos líderes tem um papel fundamental na aceitação do feedback, sugerindo que o aprimoramento dessa competência pode fortalecer a interação entre gestores e colaboradores.

Quanto às iniciativas para promover a comunicação interna, a maioria dos colaboradores (41%) vê as ações como pontuais. De acordo com Clampitt (2000), uma comunicação transparente e regular é essencial para aumentar a confiança dos colaboradores na liderança, o que sugere que ampliar essas iniciativas poderia criar um ambiente mais coeso e bem alinhado.

A análise dos dados revela que, embora a empresa tenha se mostrado eficiente em manter um fluxo regular de informações importantes por meio de canais digitais,

ainda existem lacunas a serem abordadas. A comunicação interdepartamental precisa de melhorias, pois muitos colaboradores ainda percebem uma falta de clareza e consistência. A literatura também destaca que a transparência e a regularidade dos feedbacks são áreas críticas que precisam de atenção, conforme diversas fontes que enfatizam a importância do feedback contínuo para o alinhamento e crescimento organizacional.

Embora os gráficos apresentados forneçam uma visão abrangente sobre a percepção dos colaboradores, uma análise mais objetiva pode ser obtida ao simplificar a apresentação dos dados. Quadros resumidos, destacando os principais pontos, podem facilitar a interpretação dos resultados, especialmente ao comparar as percepções sobre canais de comunicação e feedback entre diferentes setores.

A fim de resolver essas questões, foi aplicada a ferramenta de gestão 5W2H, que organiza as ações necessárias de forma clara e objetiva. A matriz 5W2H, amplamente reconhecida na literatura como uma ferramenta estratégica para o planejamento e execução de ações, tem como objetivo ajudar a estruturar as ações para melhorar a comunicação interna da empresa. Lucinda (2016) destaca que, ao responder às questões do 5W2H, é possível esclarecer o que deve ser feito, enquanto Araújo (2017) aponta que essa ferramenta auxilia na definição de decisões e na implementação de planos de ação.

No contexto desta pesquisa, a matriz 5W2H tem como papel apoiar a empresa a planejar e organizar as melhorias necessárias na comunicação interna. Ela servirá de base para guiar a implementação das ações, garantindo que cada etapa seja executada de maneira eficaz e eficiente. No entanto, é fundamental considerar os desafios que podem surgir durante a implementação dessas ações. A resistência à mudança, a falta de recursos adequados ou até mesmo a cultura organizacional podem impactar a execução do plano. Estudos como o de Kotter (1996) sugerem que, para superar esses obstáculos, é necessário um envolvimento mais profundo dos líderes e uma comunicação contínua sobre os benefícios da mudança.

A Figura 22 apresenta a matriz 5W2H consolidada, que descreve as estratégias detalhadas para aprimorar a comunicação interna. Cada ação foi cuidadosamente planejada para enfrentar os desafios identificados, com prazos e responsabilidades bem definidos.

Com base nos resultados apresentados e nas estratégias propostas, é possível concluir que a comunicação interna da empresa pode ser significativamente aprimorada. No entanto, para garantir a implementação eficaz dessas ações, será fundamental superar os desafios relacionados à resistência à mudança e à cultura organizacional. Futuros estudos poderiam investigar mais a fundo os fatores que contribuem para a resistência à comunicação aberta entre departamentos e explorar novas ferramentas que facilitem a comunicação interna em empresas de grande porte.

O que será feito? As ações são necessárias para resolver as principais áreas críticas identificadas na pesquisa, como a falta de clareza e frequência na comunicação interna.

Onde será implementado? As melhorias serão aplicadas nas áreas que mais necessitam de ajustes, garantindo que todos os setores da empresa sejam contemplados.

Quando será realizado? A implementação ocorrerá de acordo com prazos realistas, com revisões periódicas para acompanhar o progresso das ações.

Quem será responsável? As responsabilidades serão designadas a gestores e equipes específicas para assegurar a execução eficiente das estratégias.

Como será realizado? As ações serão implementadas com metodologias adequadas, garantindo que os processos sejam realizados de maneira coordenada e eficiente, atendendo às necessidades da organização.

Quanto custará? O custo das ações será estimado, buscando equilibrar baixo investimento com resultados duradouros e impactantes.

Essa abordagem visa proporcionar uma comunicação interna mais eficaz, transparente e integrada, atendendo às necessidades da empresa e das equipes, conforme indicado pelos resultados da pesquisa e apoiada pelas práticas recomendadas pela literatura.

Figura 22. Estratégias de melhoria da comunicação interna através da Matriz 5W2H

What (O que será feito)	Why (Por quê)	Where (Onde)	When (Quando)	Who (Quem)	How (Como)	How much (Quanto custa)
Melhorar a clareza e transparência na comunicação entre departamentos	45% dos colaboradores relataram inconsistências na comunicação interdepartamental	Entre todos os setores que demandam interações frequentes	Nos próximos 3 meses, com revisões trimestrais	Equipe de gestão de comunicação interna e líderes de departamento	Estabelecer fluxos padronizados e promover reuniões interdepartamentais regulares	Baixo custo, com despesas para treinamento de equipes e ferramentas de comunicação digital
Implementar um sistema de feedback regular para todos os colaboradores	39% recebem feedback ocasionalmente, 25% raramente recebem	Em todos os departamentos da empresa	Implantação completa em 6 meses, com feedback mensal	Todos os gestores diretos, com apoio do RH	Criar um calendário de feedback e um sistema de registro para monitoramento	Investimento médio para criar/adotar uma ferramenta digital de RH para feedback
Promover eventos e atividades periódicas para fortalecer a comunicação interna	41% indicam que a empresa realiza atividades de comunicação interna apenas ocasionalmente	Nos escritórios e espaços colaborativos da empresa	Iniciar com eventos trimestrais e revisões anuais	Departamento de RH e líderes de comunicação interna	Realizar workshops, palestras e atividades interativas de integração	Moderado, dependendo da frequência e do tipo de evento
Melhorar a comunicação sobre a existência e a aplicação do plano de comunicação interna	46% dos colaboradores não sabiam da existência de um plano formal e 39% avaliaram de forma neutra	Comunicações formais via e-mail e reuniões nos principais setores da empresa	Nos próximos 2 meses, com revisões mensais	Departamento de comunicação interna e RH	Realizar uma campanha informativa, workshops e distribuição de materiais explicativos	Baixo custo, principalmente relacionado à criação de materiais e tempo investido em reuniões
Melhorar a comunicação de decisões estratégicas e mudanças importantes	59% dos colaboradores indicaram que as decisões importantes são comunicadas forma clara apenas as vezes ou raramente.	Em toda a empresa, com foco nos departamentos diretamente impactados	Implementação em até 3 meses, com revisões trimestrais	Diretoria executiva e líderes de departamento, com apoio da comunicação interna	Estabelecer uma política de comunicação clara, usando e-mails, intranet e reuniões	Baixo custo, principalmente relacionado ao tempo investido no novo protocolo
Melhorar a acessibilidade das informações internas	18% consideram as informações pouco acessíveis	Em todos os setores da empresa, com ênfase nas áreas operacionais	Implementação em 4 meses, com revisões semestrais	Equipe de TI, comunicação interna e gestores de departamento	Desenvolver ou aprimorar sistemas internos (intranet, aplicativos)	Investimento moderado para melhorar as ferramentas de comunicação interna
Desenvolver um programa de treinamentos sobre comunicação interna	10% relataram que seus gestores não fazem reuniões ou que não participam delas.	Em todos os departamentos da empresa	Iniciar em 6 meses, com sessões semestrais	Equipe de RH e comunicação interna	Criar workshops e treinamentos regulares para gestores sobre comunicação eficaz	Moderado, incluindo custos de treinamento e materiais
Implementar um canal anônimo para sugestões e feedbacks dos colaboradores	21% classificaram a receptividade dos gestores quanto a sugestões e feedbacks como neutra, indicando espaço para melhorias	Disponível para todos os colaboradores, acessível via intranet ou aplicativo interno	Implementação em até 2 meses, com revisões semestrais	Departamento de comunicação interna e equipe de TI	Desenvolver um formulário anônimo online e estabelecer um processo claro de encaminhamento e resposta às sugestões	Baixo custo, focado no desenvolvimento do formulário digital e tempo de análise
Implementar um processo padronizado para a realização de reuniões de equipe com foco em clareza e resultados	9% dos colaboradores avaliam a comunicação com os gestores como regular, o que sugere inconsistências	Em todos os departamentos e equipes	Implementação em 3 meses, com reuniões de feedback a cada trimestre	Gestores e líderes de departamento	Definir uma agenda padrão para as reuniões, focada em alinhamento de expectativas, metas e feedbacks, e realizar treinamentos para os gestores	Moderado, com foco no treinamento dos gestores e na estruturação das reuniões
Realizar pesquisas de clima organizacional regulares	Avaliar periodicamente o impacto das ações implementadas e identificar novos desafios na comunicação	Em toda a empresa, abrangendo todos os departamentos e níveis hierárquicos	Aplicação semestral, com relatórios de análise trimestrais	Departamento de RH, com apoio da equipe de comunicação interna	Utilizar questionários online e análises de dados para medir o clima organizacional	Baixo custo, focado em ferramentas de pesquisa e análise de dados
Desenvolver um programa de mentoria para novos colaboradores	Facilitar a integração de novos colaboradores e assegurar que eles compreendam o fluxo de comunicação	Em todos os departamentos, com foco nos novos funcionários	Implementação em até 3 meses, com ciclos de mentoria trimestrais	Equipe de RH e gestores de cada departamento	Designar mentores experientes para acompanhar novos colaboradores e orientá-los sobre a comunicação interna	Baixo custo, com foco no tempo dedicado pelos mentores e materiais de integração

Fonte: Resultados originais da pesquisa

As principais contribuições desta pesquisa, ao adotar a matriz 5W2H, incluem a proposição de estratégias como a criação de canais mais eficazes de feedback e o desenvolvimento de programas de treinamento para aprimorar a clareza e a regularidade da comunicação interna.

A matriz 5W2H, conforme destacam Lucinda (2016) e Araújo (2017), oferece um método claro e organizado para implementar essas ações de maneira estruturada e monitorável, possibilitando à empresa avaliar o andamento das iniciativas e realizar ajustes quando necessário. Dessa forma, a ferramenta mostrou-se essencial para a gestão da comunicação interna, proporcionando uma abordagem eficiente e focada em melhorias contínuas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo proporcionou uma compreensão aprofundada das principais lacunas na comunicação interna da empresa, permitindo a proposição de soluções práticas para aprimorar a clareza, a transparência e a frequência das interações entre equipes e departamentos. A utilização da matriz 5W2H foi crucial para estruturar e organizar as ações de forma estratégica, alinhando-as aos objetivos da organização. Ela se mostrou eficaz na implementação de melhorias concretas, como a padronização dos processos de comunicação e o estabelecimento de sistemas de feedback mais regulares e eficientes.

Uma limitação importante do estudo foi a dependência das respostas dos colaboradores ao questionário. Como a percepção sobre a comunicação interna pode ser subjetiva e variar entre os participantes, os resultados obtidos refletem as opiniões daqueles que responderam, e eventuais vieses podem ter influenciado a análise. Além disso, a eficácia das ações propostas dependerá da adesão contínua de colaboradores e gestores, o que pode representar desafios durante a implementação a longo prazo.

Para pesquisas futuras, seria valioso acompanhar a implementação das soluções ao longo do tempo, avaliando seus impactos e ajustes necessários.

Adicionalmente, explorar a adoção de novas ferramentas digitais e métodos inovadores de feedback pode oferecer insights adicionais sobre como otimizar ainda mais a comunicação interna, favorecendo uma maior integração e alinhamento entre os departamentos.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, F. R.; LIMA, A. P. L.; SILVA, R. M. D.; TREVISAN, N. M. **Comunicação Interna**. SAGAH, Porto Alegre, RS, Brasil, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500464/>. Acesso em: 20 mar. 2024.
- ALVES, B. N. P. **A Utilização da Ferramenta 5W2H: Uma Proposta de Melhoria no Setor Produtivo de Uma Empresa Industrial de Artefatos em Acrílico**. Monografia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil, 2021.
- ARAÚJO, L. C. G. **Teoria Geral da Administração: Aplicação e Resultados nas Empresas Brasileiras**. 2ª ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil, 2004.
- AVELAS, B. C. **O Plano de Comunicação Interna: Da Formulação à Implantação pela Área de Recursos Humanos de uma Empresa Pública do Distrito Federal**. Monografia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil, 2016.
- CARNEIRO, M. F. S.; CHAVES, L. E.; NETO, F. H. S.; PECH, G. **Gerenciamento da Comunicação em Projetos**. 3ª ed. FGV, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2014.
- CARVALHO, C. A. P. **Gestão da Comunicação Interna como uma Ferramenta Estratégica**. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia, Vila Nova de Gaia, Portugal, 2012.
- CLAMPITT, P. G. **Communicating for Managerial Effectiveness: Problems, Strategies, Solutions**. 3rd ed. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, United States, 2000.
- CLOSS, D. **Plano de Comunicação Interna – Como Fazer e Modelo para Download**. Disponível em: <https://endomarketing.tv/plano-de-comunicacao-interna/>. Acesso em: 19 mar. 2024.
- CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CABRAL-CARDOSO, C. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. 6ª ed. Editora RH, Lisboa, Portugal, 2007.
- DE OLIVEIRA, S. A., MARTELLI, A; DELBIM, L. R. (2024). Planejamento e implementação de medidas de segurança com a metodologia 5W2H: desafios e benefícios. **Revista Faculdades do Saber**, 9(23), 493-509.

DEVESA, L. M. **A Importância da Comunicação no Contexto Organizacional: A Comunicação Organizacional como Ferramenta de Desenvolvimento e Eficácia de uma Organização.** Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal, 2016.

DRUCKER, P. F. **Management: Tasks, Responsibilities, Practices.** Harper Business, New York, NY, United States, 2009.

DOS SANTOS ALVES, A.; VIANA, H. R. G; DE ALMEIDA, M. R. A sinergia entre gestão de processos e gestão de projetos: uma proposta de macroprocesso. **Revista foco**, v. 17, n. 12, p. e7255-e7255, 2024.

ESCRITÓRIO DE PROJETOS, PMO. **Gerenciamento das Comunicações: O Que é, Objetivo e Processos.** Disponível em: <https://escritoriodeprojetos.com.br/gerenciamento-das-comunicacoes-do-projeto/>. Acesso em: 18 mar. 2024.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4ª ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil, 2008.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence.** Harvard Business School Press, Boston, MA, USA, 2002.

GOMES, L. de C. **Metodologia de Pesquisa em Administração.** Atlas, São Paulo, SP, Brasil, 2008.

KERSCHBAUMER, F. E. **Gestão Estratégica da Investigação.** 1. ed. São Paulo: Contentus, E-book. Disponível em: <https://middleware-bv.am4.com.br/SSO/pecege/9786557452110>. Acesso em: 28 ago. 2024.

KUNSCH, M. M. K. **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas.** 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, E-book. Disponível em: <https://middleware-bv.am4.com.br/SSO/pecege/9788578084868>. Acesso em: 28 ago. 2024.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** 5ª ed. Summus, São Paulo, SP, Brasil, 2003.

LATTIMORE, D.; BASKIN, O. W.; HEIMAN, S. T.; TOTH, E. L. **Public Relations: The Profession and the Practice.** 4th ed. McGraw-Hill, New York, NY, United States, 2012.

LUCINDA, M. A. **Análise e Melhoria de Processos: Uma Abordagem Prática para Micro e Pequenas Empresas.** Simplíssimo Livros Ltda, São Paulo, SP, Brasil, 2016.

LUZ, S. F. da. **Gestão da Comunicação em Projetos**. 1. ed. São Paulo: Contentus, E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 16 set. 2024.

MACHADO, E. C.; MELO, M. P. (Orgs.). **Comunicação Organizacional**. Vol. 2. Selo PPGCOM UFMG. Disponível em: <https://seloppgcomufmg.com.br/wp-content/uploads/2019/08/Comunicacao-organizacional-vol.-2-Selo-PPGCOM-UFMG.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2024.

MALHOTRA, N. K. **Marketing Research: An Applied Orientation**. 5th ed. Pearson Education, Upper Saddle River, NJ, United States, 2006.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE [PMI]. **The Standard for Portfolio Management**. 6th ed. Project Management Institute, Newton Square, PA, USA, 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE RIO GRANDE DO SUL, PMIRS. 5 **Previsões para o Futuro do Gerenciamento de Projetos**. Disponível em: <https://pmirs.org.br/noticia/719/?5-previsoes-para-o-futuro-do-gerenciamento-de-projetos.html>. Acesso em: 03 mar. 2024.

PROJECT MANAGEMENT KNOWLEDGE BASE, PMKB. **Entenda o Processo de Comunicação em Projetos**. Disponível em: <https://pmkb.com.br/entenda-o-processo-de-comunicacao-em-projetos/>. Acesso em: 03 mar. 2024.

RAHME, L. H. **Comunicação, Marketing e Novas Tecnologias na Gestão de Pessoas**. 1. ed. Curitiba, PR, Brasil: Intersaberes, E-book. Disponível em: <https://middleware-bv.am4.com.br/SSO/pecege/9788559724271>. Acesso em: 28 ago. 2024.

RIBEIRO, M. L. **Comunicação Empresarial: Princípios e Técnicas**. 4ª ed. Saraiva, São Paulo, SP, Brasil, 2008.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Organizational Behavior**. 15th ed. Pearson, Boston, MA, United States of America, 2013.

SANTOS, A. F. T. **Gestão da Comunicação: Estudo de Caso em Empresa Varejista**. Monografia (Especialização em Gestão de Projetos na Construção), Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2019.

SANTOS, R. **A Importância da Comunicação no Processo de Liderança**. Disponível em: <https://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/128/171>. Acesso em: 17 jun. 2024.

SELLA, V. T.; GRZYBOVSKI, D. Modelo PMBOK/PMI para gestão de projetos nas micro e pequena empresas: um estudo de caso. **Revista Economia & Gestão**, v. 11, n. 27, p. 36-66, 2011.

SOUZA, A. **Plano de Comunicação Interna: Ferramenta Estratégica na BCCOM Comunicação**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Relações Públicas), Universidade Federal de Alagoas, Instituto de Ciências Humanas, Comunicação e Artes, Maceió, AL, Brasil, 2021.

SMITH, L.; MOUNTER, P. **Effective Internal Communication**. 2nd ed. Kogan Page Publishers, London, United Kingdom, 2008.

TAVARES, M. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação: Integrando Teoria e Prática**. 3ª ed. Atlas S.A., São Paulo, SP, Brasil, 2010.

WATSON, T. J. **Organizing and Managing Work**. 2nd ed. Pearson Education, Harlow, England, 2005.