



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS TERESINA CENTRAL
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

JESSICA VIEIRA DE SOUSA RIBEIRO

INTEGRAÇÃO ENTRE GESTÃO DE PESSOAS E COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL: uma revisão narrativa da literatura

TERESINA

2025

JESSICA VIEIRA DE SOUSA RIBEIRO

INTEGRAÇÃO ENTRE GESTÃO DE PESSOAS E COMUNICAÇÃO

ORGANIZACIONAL: uma revisão narrativa da literatura

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico)
apresentado como exigência parcial para obtenção do
diploma do Curso de Gestão de Recursos Humanos do
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do
Piauí, Campus Teresina Central.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Valdivino Rocha Lima

TERESINA

2025

INTEGRAÇÃO ENTRE GESTÃO DE PESSOAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: uma revisão narrativa da literatura

Jessica Vieira de Sousa Ribeiro¹
Francisco Valdivino Rocha Lima²

RESUMO

A gestão de pessoas e a comunicação organizacional desempenham papéis centrais no fortalecimento das organizações contemporâneas, alinhando práticas colaborativas e estratégicas para promover ambientes de trabalho produtivos e coesos. Este estudo, baseado em uma revisão narrativa de literatura, analisa a interseção entre essas áreas, destacando práticas de gestão que impactam positivamente a comunicação interna e a cultura organizacional. A pesquisa utilizou artigos selecionados na base *SciSpace*, com foco em sistemas de comunicação, liderança e engajamento dos colaboradores. Os resultados evidenciam que a integração entre gestão de pessoas e comunicação organizacional promove a disseminação de informações, aumenta o engajamento e fortalece vínculos interpessoais, contribuindo para uma cultura organizacional colaborativa. Apesar disso, lacunas, como a ausência de estudos longitudinais e contextos culturais diversificados, destacam oportunidades para futuras investigações. Conclui-se que práticas integradas potencializam a eficácia organizacional, proporcionando subsídios teóricos e práticos para gestores e pesquisadores interessados em melhorar a dinâmica e os resultados organizacionais.

Palavras-chave: gestão de pessoas; comunicação organizacional; cultura organizacional.

ABSTRACT

Human resource management and organizational communication play central roles in strengthening contemporary organizations, aligning collaborative and strategic practices to promote productive and cohesive work environments. This study, based on a narrative literature review, analyzes the intersection of these areas, highlighting management practices that positively impact internal communication and organizational culture. The research utilized articles selected from the *SciSpace* database, focusing on communication systems, leadership, and employee engagement. The results demonstrate that the integration of human resource management and organizational communication enhances information dissemination, increases engagement, and strengthens interpersonal bonds, contributing to a collaborative organizational culture. Nonetheless, gaps such as the lack of longitudinal studies and diverse cultural contexts highlight opportunities for future investigations. It is concluded that integrated practices enhance organizational effectiveness, providing theoretical and practical insights for managers and researchers interested in improving organizational dynamics and outcomes.

Keywords: human resource management; organizational communication; organizational culture.

Data de aprovação: 24/01/2025

¹ Graduanda do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal do Piauí (IFPI). E-mail: vieirajessica048@gmail.com.

² Doutor em Ciência da Propriedade Intelectual pela UFS. Professor do Instituto Federal do Piauí (IFPI). E-mail: valdivino@ifpi.edu.br

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é amplamente reconhecida como um dos pilares centrais para o sucesso das organizações contemporâneas, sendo essencial na construção de ambientes de trabalho saudáveis, produtivos e alinhados às metas estratégicas. Nesse contexto, a comunicação organizacional, especialmente no âmbito interno, destaca-se como um mecanismo indispensável para o fortalecimento da cultura corporativa, a disseminação de informações e o alinhamento dos colaboradores em torno dos objetivos institucionais. Estudos recentes ressaltam que a comunicação eficaz transcende o simples compartilhamento de informações, promovendo um senso de pertencimento, transparência e coesão, essenciais para o desempenho organizacional (Ivashova et al., 2021b).

A interseção entre gestão de pessoas e comunicação organizacional tem ganhado relevância diante da crescente complexidade dos ambientes corporativos, nos quais as relações interpessoais e o fluxo contínuo de informações desempenham papéis críticos. Para Chiavenato (2020), a gestão de pessoas deve ir além de abordagens operacionais, contemplando práticas que fomentem confiança, diálogo e participação ativa dos colaboradores nos processos organizacionais. Nesse sentido, a integração entre gestão de pessoas e comunicação não apenas contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo, mas também fortalece os vínculos entre indivíduos e organizações, promovendo um alinhamento estratégico mais eficaz.

Os desafios relacionados à comunicação organizacional, como a fragmentação de informações e a falta de alinhamento entre gestores e equipes, tornam essencial compreender como práticas de gestão podem impactar positivamente o ambiente de trabalho. Pesquisas, como as de Bassotto, Pereira e Putti (2021), evidenciam que uma comunicação interna robusta não só motiva os colaboradores, mas também cria condições para maior produtividade e engajamento. Assim, investigar como a gestão de pessoas pode contribuir para superar essas barreiras e facilitar uma comunicação organizacional aberta e transparente configura-se como uma questão relevante e contemporânea.

Este estudo busca analisar a relação entre as práticas de gestão de pessoas e a comunicação organizacional, explorando como essas práticas podem ser aplicadas para promover um ambiente organizacional mais colaborativo e eficaz. A questão central da pesquisa está estruturada na seguinte indagação: "Qual é a relação entre as práticas de gestão de pessoas e a melhoria da comunicação organizacional?" Para responder a essa questão, definiu-se como objetivo geral investigar o papel da gestão de pessoas na melhoria da comunicação organizacional, considerando três objetivos específicos: (1) identificar práticas de gestão de pessoas que impactam positivamente a comunicação organizacional; (2) compreender como essas práticas influenciam a cultura e a coesão organizacional; e (3) apontar lacunas de pesquisa e tendências emergentes para estudos futuros.

A relevância desta pesquisa reside na sua contribuição teórica e prática, ao integrar duas áreas fundamentais da administração que, quando articuladas, podem gerar impactos estratégicos significativos para as organizações. Estudos como os de Garcia-Carbonell, Martín-Alcázar e Sanchez-Gardey (2018) reforçam que a sinergia entre sistemas de gestão de recursos humanos e comunicação interna é um diferencial competitivo, especialmente em contextos de alta complexidade estrutural. Nesse sentido, a abordagem proposta busca não apenas compreender as práticas atuais, mas também oferecer subsídios para o desenvolvimento de estratégias mais integradas e inovadoras.

Este trabalho é sustentado por uma revisão narrativa de literatura realizada na base de dados *SciSpace*, com a seleção de seis artigos que abordam diferentes aspectos da integração entre gestão de pessoas e comunicação organizacional, incluindo sistemas integrados de comunicação, a influência da liderança no engajamento dos colaboradores e o papel da comunicação na disseminação de conhecimento e fortalecimento da cultura organizacional. A

análise crítica dos estudos identificados não apenas destaca os principais achados e práticas emergentes, mas também explora lacunas e oportunidades para futuras investigações.

Por fim, a estrutura deste artigo organiza-se em cinco seções. Após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico que fundamenta a discussão sobre gestão de pessoas e comunicação organizacional. A seção seguinte detalha os procedimentos metodológicos utilizados na revisão narrativa. Em seguida, os resultados e a discussão são apresentados de forma crítica e integrada. Finalmente, as considerações finais sintetizam as contribuições do estudo, apontam limitações e sugerem direções para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITOS E PROCESSOS

A gestão de pessoas, como campo essencial nas organizações contemporâneas, consiste em um conjunto de práticas que busca alinhar o desempenho dos colaboradores com os objetivos organizacionais. Nesse contexto, Chiavenato (2014) destaca que o foco principal da gestão de pessoas está em tratar os indivíduos como recursos estratégicos, cuja atuação pode ser potencializada por meio de práticas consistentes que promovam o engajamento e o desenvolvimento humano. Esse enfoque reforça a importância de integrar as políticas organizacionais com os objetivos dos colaboradores, criando um ambiente de colaboração e confiança mútua.

A relação entre os conceitos de gestão de pessoas e os processos organizacionais é mediada pela comunicação interna, que desempenha um papel crucial nesse alinhamento. Segundo Bassotto, Pereira e Putti (2021), a comunicação interna eficiente fortalece o vínculo entre colaboradores e organização, facilitando a compreensão e a execução de estratégias organizacionais. Dessa forma, a comunicação não é apenas um canal informativo, mas também um fator estratégico para o sucesso das práticas de gestão de pessoas, ao integrar as ações e os objetivos individuais aos coletivos.

Para compreender os processos da gestão de pessoas, é necessário explorar o conceito de competências, que se tornou central nesse campo. Fleury e Fleury (2001) apontam que as competências individuais precisam ser vistas como um diferencial competitivo, uma vez que representam a capacidade do indivíduo de articular conhecimentos, habilidades e atitudes de forma eficaz no ambiente organizacional. Essa visão evidencia a necessidade de um gerenciamento sistemático que identifique, desenvolva e utilize as competências dos colaboradores para alcançar objetivos estratégicos.

Além disso, a motivação dos funcionários desempenha um papel indispensável no contexto da gestão de pessoas. Como ressalta Pereira (2007), um colaborador motivado contribui significativamente para o sucesso organizacional, pois sua dedicação e compromisso estão diretamente relacionados à produtividade e à qualidade dos resultados. Nesse sentido, a gestão de pessoas deve criar políticas que valorizem os indivíduos, promovam o bem-estar e estimulem a motivação intrínseca.

Outro ponto relevante na gestão de pessoas é o impacto das lideranças nos processos organizacionais. Kich e Pereira (2011) defendem que a liderança eficaz é fundamental para a implementação de estratégias organizacionais, uma vez que influencia diretamente a cultura, a estrutura e a comunicação dentro da organização. A liderança, nesse sentido, atua como um catalisador para o alinhamento entre os objetivos organizacionais e as práticas de gestão de pessoas.

Por sua vez, Chiavenato (2020) enfatiza que os papéis profissionais dentro das organizações devem ser gerenciados com enfoque nas pessoas, considerando suas necessidades e expectativas. A gestão de pessoas, nesse contexto, não se limita a um conjunto de processos

administrativos, mas se configura como uma prática integradora, que promove o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores, além de contribuir para a sustentabilidade organizacional.

A avaliação de desempenho, como processo fundamental da gestão de pessoas, também merece destaque. Para Benetti et al. (2007), esse processo visa mensurar o desempenho individual e coletivo, proporcionando informações essenciais para o desenvolvimento de planos de capacitação e para a tomada de decisões estratégicas. A avaliação eficaz, portanto, vai além da mensuração e se posiciona como uma ferramenta de feedback que promove a melhoria contínua e o alinhamento organizacional.

Nesse cenário, a gestão de pessoas deve também abordar a retenção de talentos, considerando o impacto que a perda de profissionais qualificados pode causar nas organizações. Dutra, Hipólito e Silva (2000) destacam que o gerenciamento de pessoas por competência é uma estratégia eficaz para reter talentos, uma vez que considera as características individuais dos colaboradores e busca desenvolver suas potencialidades. Assim, a retenção não é apenas um desafio, mas uma oportunidade de construir equipes mais sólidas e engajadas.

O equilíbrio entre as necessidades organizacionais e as expectativas individuais constitui um dos desafios mais complexos da gestão de pessoas. Para Chiavenato (2020), esse equilíbrio exige a adoção de práticas que conciliem os interesses das partes envolvidas, promovendo a satisfação dos colaboradores sem comprometer os objetivos estratégicos da organização. Isso requer, portanto, uma abordagem flexível e adaptativa por parte dos gestores.

Por fim, é necessário destacar a importância da aprendizagem organizacional como elemento central nos processos de gestão de pessoas. Marinho et al. (2014) argumentam que a aprendizagem não é apenas um processo individual, mas também coletivo, envolvendo a troca de conhecimentos e experiências que contribuem para a inovação e o desenvolvimento organizacional. Dessa forma, a gestão de pessoas deve investir em políticas que promovam a aprendizagem contínua, criando um ambiente propício para o crescimento e a transformação.

Em suma, a gestão de pessoas, por meio de seus conceitos e processos, desempenha um papel estratégico no alcance dos objetivos organizacionais. A articulação entre comunicação, competências, motivação, liderança e aprendizagem evidencia que esse campo não pode ser tratado de forma isolada, mas deve estar integrado às demais práticas organizacionais. Ao promover a valorização do capital humano e o alinhamento estratégico, a gestão de pessoas se consolida como um elemento indispensável para a sustentabilidade e o sucesso das organizações modernas.

2.2 FUNDAMENTOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional é um componente essencial para o funcionamento e sucesso das organizações, sendo definida como um conjunto de processos destinados a integrar os indivíduos em torno de objetivos comuns. Cardoso (2006) destaca que a comunicação empresarial vai além da simples transmissão de informações, assumindo o papel de um mecanismo estratégico para consolidar a identidade organizacional e fortalecer o relacionamento entre a instituição e seus públicos. Nesse contexto, a distinção entre comunicação empresarial e organizacional é relevante para compreender os desafios teóricos e práticos desse campo.

O papel da comunicação interna como diferencial competitivo nas organizações é amplamente reconhecido na literatura. Segundo Gugelmin, Basto e Cunha (2013), a comunicação interna, quando bem estruturada, contribui para o engajamento dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. Assim, a comunicação organizacional não se limita à gestão da imagem externa, mas também abrange os processos internos que influenciam diretamente a satisfação e o desempenho dos empregados.

A relação entre comunicação organizacional e identidade cultural das empresas é outro aspecto fundamental para a compreensão desse tema. Mepeva e Nhamposse (2018) argumentam que a comunicação interna é uma estratégia eficaz para reforçar a identidade e a cultura organizacional, criando uma conexão sólida entre os valores institucionais e as práticas cotidianas. Esse alinhamento é crucial para assegurar que os colaboradores compartilhem os mesmos objetivos e valores da organização.

Nesse cenário, a liderança exerce um papel central na promoção de uma comunicação organizacional eficaz. Kich e Pereira (2011) afirmam que a liderança, juntamente com a cultura e a estrutura organizacional, influencia diretamente a implantação de estratégias de comunicação. A figura do líder como mediador e facilitador do fluxo de informações reforça a importância de capacitar gestores para desempenharem esse papel com eficiência.

Além disso, o uso de tecnologias digitais transformou significativamente os processos de comunicação nas organizações. Ivashova et al. (2021a) destacam que as tecnologias digitais não apenas agilizam a transmissão de informações, mas também promovem a interação e a colaboração entre os diferentes níveis hierárquicos. Dessa forma, as ferramentas digitais são elementos indispensáveis para modernizar a comunicação organizacional e adaptá-la às demandas contemporâneas.

Outro aspecto relevante é a relação entre comunicação organizacional e motivação dos colaboradores. So et al. (2018) ressaltam que uma comunicação eficaz pode impactar positivamente a motivação dos funcionários, contribuindo para um melhor desempenho organizacional. Essa relação evidencia a importância de práticas comunicacionais que valorizem o feedback, o reconhecimento e a participação ativa dos empregados nos processos decisórios.

A integração entre a comunicação organizacional e os recursos humanos também merece destaque. Marques (2011) afirma que a comunicação interna e os recursos humanos têm uma relação estratégica, pois ambos buscam promover o engajamento e o comprometimento dos colaboradores. Essa sinergia é essencial para criar um ambiente organizacional saudável, que favoreça o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados.

A avaliação dos processos de comunicação organizacional é fundamental para garantir sua eficácia e alinhamento estratégico. Oliveira, Muritiba e França (2005) apontam que a mensuração dos resultados em gestão de pessoas, incluindo a comunicação, é uma prática indispensável para identificar pontos de melhoria e potencializar os impactos positivos. Essa avaliação contínua reforça a importância de desenvolver indicadores específicos para medir a eficácia dos processos comunicacionais.

O papel da comunicação na gestão de crises também é um aspecto crucial para as organizações. Ventura (2012) destaca que as estratégias de comunicação interna são fundamentais para minimizar os impactos de situações adversas, garantindo que as informações sejam transmitidas de forma clara e precisa. Nesse sentido, a comunicação organizacional se posiciona como uma ferramenta estratégica para preservar a reputação e a sustentabilidade das empresas.

Por fim, a comunicação organizacional deve ser compreendida como um processo dinâmico e adaptativo, capaz de se moldar às mudanças do ambiente interno e externo. Neiva (2018) resalta que a comunicação interna é um elemento vital para fortalecer o relacionamento entre a organização e seus colaboradores, promovendo um clima organizacional positivo. Assim, o sucesso da comunicação organizacional depende de uma abordagem integrada, que leve em consideração as necessidades de todos os públicos envolvidos.

Portanto, os fundamentos da comunicação organizacional evidenciam sua relevância para o funcionamento das empresas, abrangendo aspectos como identidade cultural, liderança, tecnologias digitais e gestão de crises. A articulação entre diferentes perspectivas teóricas e práticas demonstra que a comunicação é um elemento estratégico indispensável para o

desenvolvimento organizacional. Ao integrar as contribuições dos autores mencionados, é possível compreender a comunicação organizacional como um processo essencial para promover o engajamento, a inovação e a sustentabilidade das organizações.

3 METODOLOGIA

Este estudo adota uma revisão narrativa da literatura como abordagem metodológica principal, com o objetivo de sintetizar e interpretar a produção acadêmica existente sobre a relação entre gestão de pessoas e comunicação organizacional. A revisão narrativa permite uma análise ampla, crítica e interpretativa, sem os rigores metodológicos das revisões sistemáticas, possibilitando maior flexibilidade na avaliação e discussão dos artigos selecionados (Manica; Bellaver; Zancanaro, 2019).

A natureza da pesquisa é qualitativa, buscando compreender as interações e dinâmicas que permeiam os temas de gestão de pessoas e comunicação organizacional, com foco em práticas organizacionais, estratégias de comunicação e impactos no ambiente corporativo. Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, pois visa investigar dimensões ainda pouco estudadas, integrando perspectivas teóricas e empíricas para oferecer uma visão abrangente do tema. A abordagem adotada é teórico-interpretativa, conduzida por meio de análise crítica e integradora dos conteúdos identificados nos artigos.

Os dados foram obtidos por meio da base de dados *SciSpace*, uma plataforma científica robusta que abrange milhões de publicações acadêmicas de áreas interdisciplinares, incluindo administração, psicologia organizacional e comunicação. As expressões de busca utilizadas incluíram combinações como ("*human resource management*" AND "*organizational communication*") e ("*human resource management*" AND "*corporate communication*"). As buscas foram realizadas nos campos de título e resumo, maximizando a relevância dos resultados e assegurando que os artigos selecionados estivessem alinhados ao tema central da pesquisa.

Foram identificados seis artigos relevantes, os quais atenderam aos critérios de inclusão previamente estabelecidos: (1) artigos que abordassem diretamente a relação entre gestão de pessoas e comunicação organizacional ou corporativa; e (2) publicações em periódicos revisados por pares, garantindo a qualidade científica das contribuições analisadas.

A análise dos artigos foi conduzida de forma qualitativa e interpretativa. Cada artigo foi revisado minuciosamente para extrair informações sobre os objetivos da pesquisa, métodos empregados, principais resultados e implicações práticas. A discussão foi estruturada de forma a integrar os achados em uma perspectiva comparativa, destacando convergências e divergências entre os estudos, bem como lacunas e recomendações para pesquisas futuras. Por fim, os resultados foram analisados em relação à sua aplicabilidade prática, buscando oferecer insights relevantes para o desenvolvimento de estratégias organizacionais que integrem de forma eficaz a gestão de pessoas e a comunicação organizacional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este estudo, baseado em uma revisão narrativa de seis artigos sobre a relação entre gestão de pessoas e comunicação organizacional, oferece uma compreensão integrada de como essas áreas interagem para promover o alinhamento estratégico, o engajamento dos colaboradores e a eficácia organizacional. A pesquisa sintetiza os principais achados desses estudos, evidenciando a importância de uma comunicação eficaz, da valorização do capital humano e da integração de práticas gerenciais que favoreçam a transparência e a colaboração. Além disso, destaca como esses elementos podem ser articulados para fortalecer a cultura organizacional, melhorar o fluxo de informações e promover um ambiente de trabalho mais

motivador e produtivo. O Quadro 1 apresenta um resumo detalhado dos artigos analisados, incluindo seus títulos, autores e os principais focos de investigação.

Quadro 1 – Síntese dos artigos revisados

Título	Autores	Foco do Estudo
El sistema de comunicación integrado a los sistemas de gestión en el contexto organizacional	(Suárez Caimary; Bermejo Salmon; Charón Durive, 2022)	Propõe um procedimento para diagnóstico e design de sistemas de comunicação organizacional integrados aos sistemas de gestão, com base em abordagens estratégicas.
A relação entre comunicação e comprometimento nas organizações	(Silva; Veloso; Trevisan; Dutra, 2018)	Explora a relação entre comunicação organizacional e comprometimento, analisando o impacto da comunicação de líderes e pares.
Análisis de los modelos de Palo Alto Monin Elkaim y sus implicaciones para el desarrollo organizacional	(Andújar Rojas, 2016)	Adapta teorias de comunicação humana ao contexto organizacional, destacando estratégias para gerenciar conflitos no local de trabalho.
La comunicación organizacional como agente dinamizador de lamejora continua en los sistemas de gestión	(Fontalvo Herrera; Quejada; Guillermo; Payares, 2011)	Argumenta que a comunicação organizacional catalisa melhorias contínuas, promovendo inovação e disseminação de conhecimento.
El rol del gerente comunicador como elemento incidente en el proceso de cambio organizacional	(Salazar; Josefina, 2010)	Investiga o papel do gerente comunicador como ferramenta essencial para mudanças organizacionais em cenários pós-modernos.
El Factor Humano, el punto de contacto más relevante de la comunicación corporativa en la actualidad	(Mayorga Gordillo, 2018)	Destaca o fator humano como elemento crítico na comunicação corporativa, promovendo interações diretas.

Fonte: Elaboração própria, com base na pesquisa na base SciSpace (2024).

Com base nos artigos apresentados no Quadro 1, observa-se que a relação entre gestão de pessoas e comunicação organizacional constitui um eixo central para a construção de organizações mais eficazes, inovadoras e alinhadas às demandas contemporâneas. A literatura analisada demonstra como esses dois elementos interagem de maneira sinérgica para influenciar práticas gerenciais, estratégias organizacionais e resultados de negócio. Com objetivos que variam desde a integração de sistemas de comunicação até o fortalecimento de vínculos interpessoais, os artigos exploram uma ampla gama de perspectivas que refletem a importância crescente do tema no cenário organizacional. Essa diversidade de enfoques, aplicada a contextos culturais e organizacionais distintos, permite uma visão abrangente e multifacetada, destacando tanto as potencialidades quanto os desafios da integração entre comunicação e gestão de pessoas.

Do ponto de vista metodológico, as abordagens empregadas pelos estudos são representativas da complexidade inerente ao tema. Estudos como os de Suárez Caimary et al. (2022), com metodologias mistas que combinam análises qualitativas e quantitativas, oferecem

uma visão holística sobre como sistemas de comunicação podem ser diagnosticados e implementados em organizações específicas. Por outro lado, o trabalho de Silva et al. (2018), com sua abordagem quantitativa envolvendo uma amostra robusta de 800 funcionários, apresenta evidências empíricas concretas sobre a relação entre comunicação organizacional e comprometimento dos colaboradores. Pesquisas reflexivas, como as de Andújar Rojas (2016) e Fontalvo Herrera et al. (2011), adicionam uma camada teórica essencial para compreender o papel da comunicação como ferramenta estratégica, enquanto Salazar e Josefina (2010) e Mayorga Gordillo (2018) ampliam o debate ao destacar aspectos culturais e interpessoais em cenários de transformação organizacional.

Os principais achados desses estudos ressaltam a centralidade da comunicação para a eficácia organizacional e o engajamento humano. Em contextos marcados por mudanças rápidas e pela necessidade de inovação, como os descritos por Suárez Caimary et al. (2022) e Fontalvo Herrera et al. (2011), a comunicação emerge não apenas como um canal de transmissão de informações, mas como um mecanismo estratégico para alinhamento de objetivos e promoção de uma cultura de colaboração. A pesquisa de Silva et al. (2018) reforça esse ponto ao evidenciar que uma comunicação eficaz entre líderes e equipes pode aumentar significativamente o comprometimento organizacional, enquanto Salazar e Josefina (2010) mostram como o papel do gerente comunicador pode catalisar transformações estruturais em ambientes corporativos desafiadores. Já Mayorga Gordillo (2018) alerta para a necessidade de humanizar as interações em um mundo corporativo cada vez mais digital, ressaltando o valor das conexões interpessoais para fortalecer vínculos de confiança.

Um aspecto observado é a convergência dos estudos em reconhecer a comunicação organizacional como um componente crítico para o sucesso na gestão de pessoas. Essa convergência, entretanto, é acompanhada por divergências nos enfoques e nas recomendações práticas. Enquanto Suárez Caimary et al. (2022) e Fontalvo Herrera et al. (2011) adotam uma perspectiva mais sistêmica e orientada para processos, estudos como os de Silva et al. (2018) e Salazar e Josefina (2010) focam nos impactos diretos da comunicação no comportamento humano e na dinâmica organizacional. Essa diversidade de abordagens é enriquecedora, pois reflete a amplitude do campo e a possibilidade de explorar o tema a partir de múltiplas dimensões.

Do ponto de vista prático, as conclusões fornecidas pelos artigos são altamente aplicáveis em organizações de diferentes tamanhos e setores. A implementação de sistemas integrados de comunicação, como proposto por Suárez Caimary et al. (2022), pode ser especialmente relevante em grandes organizações com estruturas complexas, enquanto as recomendações de Mayorga Gordillo (2018) sobre a valorização do fator humano podem ser adaptadas a empresas menores, onde as interações diretas são mais comuns. Além disso, os resultados de Silva et al. (2018) e Salazar e Josefina (2010) oferecem subsídios valiosos para programas de desenvolvimento de liderança e iniciativas voltadas para o fortalecimento da cultura organizacional.

Entretanto, os artigos analisados também revelam lacunas importantes que abrem caminhos para futuras investigações. A ausência de estudos longitudinais que explorem os efeitos de longo prazo da comunicação integrada e das práticas de gestão de pessoas é um ponto crítico, assim como a necessidade de ampliar os contextos culturais e setoriais analisados. Além disso, a interdisciplinaridade entre áreas como tecnologia, psicologia e sociologia ainda é subexplorada, apesar de seu potencial para enriquecer as análises e oferecer novas perspectivas.

A partir dessa discussão, fica evidente que a integração entre gestão de pessoas e comunicação organizacional não é apenas uma questão de alinhamento técnico ou estratégico, mas também de entendimento profundo das dinâmicas humanas que permeiam o ambiente corporativo. Os artigos analisados não apenas destacam a relevância do tema, mas também fornecem uma base robusta para que pesquisadores e profissionais avancem na construção de

organizações mais adaptáveis, colaborativas e eficazes. A relação entre comunicação e gestão de pessoas se consolida, assim, como uma área essencial para a prática e o estudo da administração contemporânea, com implicações profundas para a inovação, o engajamento e o desempenho organizacional.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo evidenciou que a integração entre gestão de pessoas e comunicação organizacional desempenha um papel central na promoção de ambientes corporativos colaborativos e alinhados aos objetivos estratégicos. Ao articular conceitos como engajamento, motivação e liderança, verificou-se que práticas comunicacionais eficientes são determinantes para a disseminação de informações e o fortalecimento da cultura organizacional. A revisão de literatura realizada destaca que uma abordagem integrada pode melhorar significativamente o desempenho organizacional e o alinhamento entre colaboradores e gestores.

As contribuições acadêmicas deste trabalho estão na consolidação de uma base teórica que interliga duas áreas essenciais da administração. A análise de estudos recentes revelou como práticas de gestão de pessoas podem ser otimizadas pela comunicação organizacional, enfatizando a necessidade de um olhar multidisciplinar para a gestão contemporânea. Além disso, o levantamento apontou lacunas relevantes, como a escassez de estudos longitudinais que investiguem os efeitos de longo prazo dessas integrações em diferentes contextos organizacionais.

Do ponto de vista prático, o estudo sugere a adoção de sistemas integrados de comunicação e o fortalecimento do papel da liderança como mediadora no fluxo de informações. Essas práticas têm potencial para aumentar o engajamento dos colaboradores, promovendo ambientes de trabalho mais harmoniosos e produtivos. Programas de capacitação focados na comunicação interna e no desenvolvimento de lideranças podem ser essenciais para potencializar os resultados organizacionais.

Entre as limitações desta pesquisa, destaca-se o foco exclusivo em estudos publicados nos últimos cinco anos, o que pode restringir a amplitude das discussões. Além disso, o escopo geográfico dos estudos analisados, em sua maioria concentrado em contextos culturais específicos, limita a generalização dos resultados. Recomenda-se que futuras pesquisas explorem contextos globais e utilizem abordagens metodológicas diversificadas, incluindo análises quantitativas e qualitativas.

Recomendações práticas incluem a implementação de tecnologias que favoreçam a comunicação em tempo real e a criação de espaços para o diálogo entre colaboradores e gestores. Tais iniciativas podem fortalecer o senso de pertencimento e a confiança, impactando positivamente a produtividade. Além disso, é essencial investir em estratégias que valorizem o capital humano como um dos pilares da sustentabilidade organizacional.

Por fim, sugere-se que futuras investigações aprofundem o impacto das tecnologias digitais na integração entre gestão de pessoas e comunicação organizacional, explorando, por exemplo, o uso de inteligência artificial e big data para a personalização de estratégias comunicacionais. Com a crescente complexidade dos ambientes corporativos, a sinergia entre essas áreas pode se tornar um diferencial estratégico indispensável. Assim, este estudo não apenas reforça a relevância do tema, mas também propõe novos caminhos para o avanço teórico e prático na administração contemporânea.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, D. C. de; SIMANSKI, E. S. S.; QUEVEDO, D. M. de. Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. *BBR Brazilian Business Review*, v. 9, n. 1, p. 47-64, 2012.
- BASSOTTO, L. C.; PEREIRA, A. L. C.; PUTTI, F. F. Análise da comunicação em uma instituição de ensino superior localizada no Estado de São Paulo. *Research, Society and Development*, v. 10, n. 1, p. 1-8, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i1.11633>. Acesso em: 29 nov. 2024.
- BRANDÃO, N. G. A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engajamento nas organizações. *Media & Jornalismo*, v. 18, n. 33, p. 91-102, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6. Acesso em: 29 nov. 2024.
- CANGATO, F. D. *Gestão de Recursos Humanos e Comunicação Interna: envolvimento e comprometimento dos funcionários com as organizações*. 2014. Tese (Doutorado) – Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal.
- CARDOSO, O. de O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, 2006.
- CARVALHO, M. do S. M. V. de. Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. *Revista de Administração Pública*, v. 29, n. 1, p. 70-77, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano*. São Paulo: Atlas, 2020.
- FONTALVO HERRERA, Tomás José; QUEJADA, Raúl; GUILLERMO, Joaquín; PAYARES, Puello. La comunicación organizacional como agente dinamizador de la mejora continua en los sistemas de gestión. *Revista de Gestión y Producción*, 2011.
- GARCIA-CARBONELL, Nuria; MARTIN-ALCÁZAR, Fernando; SANCHEZ-GARDEY, Gonzalo. Configurations of human resources management practices and organizational performance in Spain. *Journal of Business Research*, v. 79, p. 240-250, 2018. DOI: 10.1016/j.jbusres.2017.07.014.
- GUGELMIN, E. R.; BASTO, M. de L. da S. L.; CUNHA, A. S. da. A comunicação interna como diferencial competitivo. *Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)*, v. 11, n. 3, p. 58-88, 2013.
- IVASHOVA, Alena V.; IVASHOV, Sergey V.; FEDOROVA, Tatyana P. Internal communication as a tool for the development of organizational culture. *Proceedings of the International Scientific and Practical Conference on Current Problems of Modern Linguistics and Humanities*, p. 180-186, 2021a. DOI: 10.1051/shsconf/202112101029.

IVASHOVA, V.; NADTOCHIY, Y.; ANAEV, M.; KAZANTSEVA, N.; ROZANOVA, E. Intra-organizational communications as a factor of staff satisfaction with sustainable development work. *E3S Web of Conferences*, v. 244, p. 1-6, 2021b. Disponível em: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202124411040>. Acesso em: 29 nov. 2024.

KICH, J. I. D. F.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 9, n. 4, p. 1045-1065, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000400007>. Acesso em: 29 nov. 2024.

MANICA, Dayson I. D.; BELLAYER, Mara Aparecida; ZANCANARO, Airton. Revisão narrativa: discussões conceituais e metodológicas. *Revista Eletrônica Científica Inovação e Tecnologia*, v. 5, n. 1, p. 1-15, 2019. DOI: 10.25090/reinve.v5i1.18237.

MARQUES, C. S. *Comunicação interna e recursos humanos: relação estratégica*. 2011. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.

MAYORGA GORDILLO, Javier Andrés. El Factor Humano, el punto de contacto más relevante de la comunicación corporativa en la actualidad. *Revista de Comunicación Corporativa*, 2018. Disponível em: <https://typeset.io/papers/el-factor-humano-el-punto-de-contacto-mas-relevante-de-la-1zyzu2kz9w>. Acesso em: 10 jan. 2025.

MELLO, G. C. de. Estratégias de comunicação interna como agente de engajamento organizacional. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru, Brasil.

MEPEVA, A.; NHAMPOSSE, A. A comunicação interna como estratégia de reforço da identidade e cultura das organizações. *Revista Eletrônica de Investigação e Desenvolvimento - REID*, v. 2, n. 9, p. 60-72, 2018.

MORAIS, A. M. A influência da comunicação interna na motivação dos colaboradores. 2021. Dissertação (Mestrado) – Instituto Universitário da Maia, Maia, Portugal.

NEIVA, F. Comunicação das organizações: um olhar sobre a importância da comunicação interna. *Media & Jornalismo*, v. 18, n. 33, p. 61-74, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_4. Acesso em: 29 nov. 2024.

OCHOA, C. G. As diferenças entre comunicação interna e endomarketing. *Educação, Cultura e Comunicação*, v. 5, n. 9, p. 107-118, 2014.

OLIVEIRA, P. M.; MURITIBA, S. N.; FRANÇA, A. C. L. Avaliar resultados em gestão de pessoas? Estado da arte desta prática nas empresas. *Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 2005.

SALAZAR, Wettel; JOSEFINA, Lérida. El rol del gerente comunicador como elemento incidente en el proceso de cambio organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 2010. Disponível em: <https://typeset.io/papers/el-rol-del-gerente-comunicador-como-elemento-incidente-en-el-ojyojpcwyu>.

SILVA, Rodrigo Cunha da; VELOSO, Elza Fátima Rosa; TREVISAN, Leonardo Nelmi; DUTRA, Joel Souza. A relação entre comunicação e comprometimento nas organizações. *Revista de Administração e Inovação*, 2018. Disponível em: <https://typeset.io/papers/a-relacao-entre-comunicacao-e-comprometimento-nas-1o0ayobemp>. Acesso em: 10 jan. 2025.

SO, I. G.; NOERLINA; DJUNGGARA, A. A.; FAHROBI, R.; SIMAMORA, B. H.; RUANGKANJANASES, A. Effect of organisational communication and culture on employee motivation and its impact on employee performance. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, v. 26, n. 2, p. 1133-1142, 2018.

SUÁREZ CAIMARY, Isis Leonor; BERMEJO SALMON, Marianela; CHARÓN DURIVE, Leonardo. El sistema de comunicación integrado a los sistemas de gestión en el contexto organizacional. *Revista Científica Retos de la Ciencia*, 2022. Disponível em: <https://typeset.io/papers/el-sistema-de-comunicacion-integrado-a-los-sistemas-de-1uq30t3h>. Acesso em: 10 jan. 2025.

VENTURA, M. M. G. Estratégias de comunicação interna. 2012. Tese (Doutorado) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, Portugal.