



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

BERNARDO AUGUSTO VIANA DE FREITAS

**A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA GESTÃO
DE RECURSOS HUMANOS**

TERESINA

2024

BERNARDO AUGUSTO VIANA DE FREITAS

A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS

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

Orientador: Prof. Dr. Gerardo Pereira de Sousa.

TERESINA

2024

A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Bernardo Augusto Viana de Freitas¹
Gerardo Pereira de Sousa²

RESUMO

A crescente complexidade dos ambientes organizacionais tornou a Gestão de Recursos Humanos (GRH) cada vez mais relevante no cenário contemporâneo. Estudos recentes destacam que a gestão estratégica de pessoas desempenha um papel fundamental na adaptação das empresas às rápidas mudanças do mercado e na criação de um ambiente de trabalho equilibrado e produtivo. Nesse contexto, a humanização das práticas de GRH é vista como um fator crucial para o bem-estar dos colaboradores, refletindo positivamente nos resultados organizacionais. Diante disso, este trabalho tem como objetivo geral identificar a relevância da comunicação no desenvolvimento organizacional, analisar as consequências das falhas comunicacionais no desempenho das organizações e propor estratégias para aprimorar a comunicação no contexto da GRH. A metodologia adotada foi uma revisão sistemática da literatura, que possibilitou a identificação de abordagens teóricas e práticas para embasar propostas de intervenção e melhoria. Os resultados indicam que a eficácia comunicacional é essencial para o sucesso organizacional, evidenciando a necessidade de uma comunicação estruturada e alinhada aos objetivos da organização. Conclui-se que uma gestão de pessoas eficiente, com estratégias comunicacionais adequadas, pode impulsionar o crescimento organizacional e a satisfação dos colaboradores.

Palavras-chave: comunicação; gestão; recursos humanos; organização; colaboradores.

ABSTRACT

The growing complexity of organizational environments has made Human Resource Management (HRM) increasingly relevant in the contemporary scenario. Recent studies highlight that strategic people management plays a fundamental role in helping companies adapt to rapid market changes and in creating a balanced and productive work environment. In this context, the humanization of HRM practices is seen as a crucial factor for employee well-being, positively reflecting on organizational outcomes. Therefore, this work aims to identify the relevance of communication in organizational development, analyze the consequences of communication failures on organizational performance, and propose strategies to improve communication within the context of HRM. The adopted methodology was a systematic literature review, which enabled the identification of theoretical and practical approaches to support intervention and improvement proposals. The results indicate that communication effectiveness is essential for organizational success, highlighting the need for structured communication aligned with organizational goals. It is concluded that efficient people management, with adequate communication strategies, can boost organizational growth and employee satisfaction.

¹ Graduando em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal do Piauí (IFPI). Bernardoaugustoviana@gmail.com.

² Doutor em Ciências da Propriedade Intelectual (UFS). Instituto Federal do Piauí (IFPI). Profgerardo.adm@ifpi.edu.br

Keywords: communication; management; human resources; organization; collaborators.

Data de aprovação: 07/02/2025

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) vem adquirindo relevância crescente no cenário organizacional, devido à complexidade e à dinâmica dos ambientes de trabalho. As rápidas mudanças no mercado exigem que as empresas estejam constantemente preparadas para se adaptar a novas realidades. Nesse sentido, a GRH assume um papel estratégico na promoção de práticas que favoreçam um ambiente de trabalho produtivo e equilibrado. A humanização dessas práticas tem sido destacada como um meio de promover o bem-estar dos colaboradores, com reflexos positivos nos resultados organizacionais (Menesses, 2021).

A comunicação é um dos pilares fundamentais para o estabelecimento e manutenção das relações interpessoais. Sabe-se, por exemplo, que os primeiros sinais desse processo se deram por meio de símbolos, gestos e sons já nos primórdios das civilizações. Historicamente, a comunicação constitui-se como base fundamental das relações humanas, moldada por peculiaridades inerentes à cultura e ao desenvolvimento de cada povo (Silva, 2023).

Diante desse cenário, a comunicação surge como uma ferramenta estratégica essencial para o desenvolvimento organizacional, desde as maiores instâncias, como a sociedade, até as menores, como empresas diversas, escolas, hospitais, dentre outros, pois vai além de simplesmente transmitir informações. Isto é, o ato de se comunicar desempenha um papel fundamental na construção de relações de confiança, no alinhamento de objetivos e na promoção de um ambiente colaborativo. Quando utilizada de forma eficaz, facilita a troca de ideias, permite a resolução ágil de problemas e contribui para a criação de uma cultura organizacional mais transparente e engajada (Azeredo; Freitas; Patrocínio, 2024).

Nessa perspectiva, entende-se a comunicação como principal meio de adequação aos padrões atuais das organizações. Um estudo realizado por Silva (2023) aponta que as organizações se expressam conforme a natureza da modalidade comunicacional a qual melhor se ajusta e em função dos públicos com os quais desejam interagir, visando alcançar eficácia na comunicação. Ademais, uma análise feita por Oliveira *et al.* (2018) indica que a boa atuação da GRH está associada ao aumento do bem-estar e do desempenho do colaborador.

No entanto, a falta de clareza e fluidez nos processos comunicacionais ainda é um desafio significativo para muitas organizações, resultando em falhas que impactam negativamente o desempenho e a eficiência, criando barreiras que comprometem o fluxo de informações e a compreensão mútua entre gestores e colaboradores. Tais barreiras surgem frequentemente em decorrência da interação entre os diferentes setores e indivíduos, com características singulares, de modo que a comunicação pode enfrentar interferências de diversas complexidades, influenciadas pelo espaço laboral, clima relacional, humor, bem como por fatores físicos e pessoais inerentes às organizações (Devesa, 2016).

Diante desse cenário, o problema que este trabalho busca responder é: como a comunicação pode potencializar os resultados da Gestão de Recursos Humanos? Para tanto, os objetivos específicos são: a) Identificar a importância da comunicação para o crescimento das organizações; b) Analisar como as falhas na comunicação afetam o desempenho das organizações; e c) Propor estratégias para melhorar a comunicação na Gestão de Recursos Humanos.

Este estudo se justifica pela necessidade de compreender como a comunicação pode ser utilizada estrategicamente na GRH para maximizar os resultados organizacionais, considerando o papel central desse processo nas interações internas e externas da empresa.

Estruturalmente, o trabalho apresenta o referencial teórico, o qual abordará os principais conceitos relacionados ao tema, seguido da metodologia, seção na qual é descrito o processo de revisão sistemática da literatura adotada. Em seguida, são apresentados os resultados e discussão, culminando com as considerações finais e sugestões de estratégias para aprimorar a comunicação na GRH. Espera-se que este estudo contribua para uma maior compreensão da comunicação organizacional enquanto ferramenta eficiente para aprimorar o desempenho organizacional.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA O CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL

A comunicação apresenta-se como uma ferramenta essencial para o sucesso das organizações, visto que as boas relações comunicacionais entre equipes e colaboradores, e entre estes e os clientes, são primordiais para a absorção de informações, bem como favorecem os comportamentos desejados em relação à organização. Além disso, para que esse processo aconteça de forma conveniente, as empresas devem ter o compromisso de manter um ambiente

laboral oportuno para o desenvolvimento das relações profissionais (Corrêa; Soares, 2020).

Na mesma linha de pensamento, Oliveira *et al.* (2018) elucidam a importância da comunicação nas organizações como um ponto chave para que os processos trabalhistas tenham transparência, a qual é capaz de aumentar a produtividade e o sucesso das empresas. Ademais, os autores evidenciam a importância da clareza ao transmitir as informações, fazendo uma distinção entre o ato de informar e o de comunicar, sendo aquele considerado simplesmente a prática de levar informações às pessoas, sem preocupações adicionais sobre a qualidade da mensagem. E define a comunicação como a troca mútua de informações, com a precaução de que os envolvidos no processo compreendam a mensagem.

Em análise quantitativa, Barros e Matos (2015) evidenciaram que 86% dos funcionários de uma multinacional em São Paulo concordaram que a comunicação é um ponto essencial para o bom funcionamento da organização; e, quanto aos gestores, 100% concordaram com essa assertiva. Já ao serem questionados sobre a influência que a comunicação possui nos resultados da empresa, explicitaram que 82% do grupo dos funcionários concorda que a integração comunicativa melhora os resultados; quanto ao grupo dos gestores, 73% julgaram o fator como positivo. Assim, considera-se que a comunicação possui função fundamental para o processo de construção das organizações, sendo uma parte da identidade desses locais. Observa-se ainda que esse elemento é primordial para o avanço saudável das empresas, notabilizando-se seus aspectos positivos na coesão interna, engajamento, gestão e visão futura.

Também cabe à área da GRH o desenvolvimento de estratégias para recrutar, bem como para manter pessoas adequadas a cada cargo de uma organização. Uma das habilidades exigidas aos profissionais é a comunicação eficaz, haja vista a necessidade constante de troca de informações. Soma-se a isso a função social que as organizações possuem. Uma análise feita por Devesa (2016) evidencia que os colaboradores são seres movidos pela necessidade de coexistir, comunicar e ser reconhecido. Um dos objetivos da GRH nas organizações é encorajar uma comunicação interpessoal eficiente, que ajude a melhorar o relacionamento entre os indivíduos, além de motivar os colaboradores a dialogarem sobre suas necessidades individuais e conjuntas (Krohling; Margarida, 2012).

Por outro lado, ao especificar a comunicação interna, tem-se que ela é capaz de promover a integração e o incentivo dos colaboradores para que fortaleçam vínculos dentro da organização. Esse tipo de comunicação tem o objetivo de focar na inter-relação entre funcionários e gestores. É essencial que os colaboradores se sintam confiantes nas posições que ocupam para que possam expor suas demandas sem temer represálias por parte dos superiores (Barros; Matos, 2015).

O uso de diferentes canais pode ser utilizado para tornar a comunicação interna eficaz, como reuniões e e-mails, os quais devem ser adaptados conforme o público-alvo e o tipo de informação que se deseja transmitir. É importante apontar que o uso intrínseco da comunicação deve ser um processo contínuo e consistente, de forma a integrar as sucessivas mudanças na empresa e membros da equipe. Por isso, a importância de as organizações disporem de profissionais capacitados e experientes em comunicação e planejamento estratégico (Porto, Souza, 2023).

1.2 FALHAS NA COMUNICAÇÃO E OS IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES

As formações organizacionais têm enfrentado, progressivamente, mais necessidades e desafios na gestão de pessoas, visto que há uma demanda em avaliar os diferentes perfis presentes em uma organização, os quais possuem habilidades específicas que devem se adequar a uma área singular, a exemplo dos objetivos, desejos, culturas e necessidades de cada indivíduo (Ana; Bassani, 2023). A falta de comunicação dos colaboradores sobre quaisquer desafios que enfrentam é uma barreira importante nas organizações. Os diferentes ruídos e emoções vivenciadas, as distinções de linguagem, as possíveis contradições entre as linguagens verbais e não verbais classificam-se, também, como barreiras importantes nesse processo. Esses obstáculos, comumente, tendem a afetar o fluxo de informações dentro de uma organização, prejudicando o alcance dos objetivos coletivos e a colaboração individual (Fisher, 2013).

Uma pesquisa realizada por Teófilo (2024), em uma cidade de Minas Gerais, em um escritório de contabilidade, computou que 75% dos colaboradores só recebem as informações necessárias sobre o trabalho que precisam fazer algumas vezes, evidenciando que a comunicação interna não é considerada um instrumento constante. Ademais, 43,75% dos entrevistados confirmaram que já tiveram o trabalho comprometido por omissão de informação ou por alguém ter deixado de comunicar algo. De forma semelhante, um estudo realizado por Ramos *et al.*, (2017) evidenciou, após entrevista com 20 colaboradores de uma organização do Rio Grande do Sul, a pertinente insatisfação dos trabalhadores com as falhas na comunicação, a qual refletiu no descontentamento com o trabalho desenvolvido.

1.3 ESTRATÉGIAS PARA MELHORAR A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A comunicação deve incorporar todas as organizações e ser considerada como um elo estratégico. Barros e Matos (2015) abordam, em seus estudos, que a comunicação é um

processo indispensável para o sucesso dos processos organizacionais, além de destacar o papel crucial que esse meio exerce na interação com o público-alvo e na criação de planos e ações que certificam uma vantagem competitiva às empresas.

Essa ferramenta, por ser um processo autêntico nas relações humanas, engloba todos os indivíduos, em uma corporação, que desejam compartilhar as ideias, atitudes e cultura organizacional que acham adequada, sendo importante que a GRH concretize o seu papel de tornar a comunicação uma ação democrática, de forma que as categorias empresariais sejam horizontais, a fim de permitir condições para que todos interajam e fortaleçam os objetivos que a organização possui (Filha *et al.*, 2021).

A comunicação, nessa perspectiva, apresenta-se como um processo estratégico que vem sendo cada vez mais abordado no meio organizacional, visto que, para manter uma boa relação com o público, as empresas precisam entender o perfil dinâmico e complexo que estes possuem. Assim, reivindica-se que as organizações tenham habilidades, desenvolvidas pela GRH, que envolvam todos os setores, de forma a fazer uma intermediação entre funcionários e empresas, reconhecendo as solicitações de ambos os lados, tornando, para isso, essencial o uso da comunicação para que o processo de emissão e recepção das mensagens seja confiável (Filha *et al.*, 2021).

Gerenciar os contextos conflitantes em uma organização inclui o uso de boas estratégias da GRH, como a manutenção de um diálogo assertivo entre empregados e empregadores, sendo necessário, portanto, que a GRH seja uma facilitadora dessas relações, de forma que cumpra e siga os princípios e missões da organização envolvida. Dessa forma, a utilização de treinamentos que foquem na melhora de habilidades e conhecimentos coopera para que os colaboradores se sintam motivados e queiram contribuir gradativamente para o sucesso da organização (Ana; Bassani, 2023) (Satou; Santos; Bonini, 2022).

Uma das principais estratégias para garantir o sucesso das organizações é o uso de uma comunicação transparente. Segundo Tavares (2023), uma comunicação bem definida é essencial para que todos os membros da equipe compreendam as metas e expectativas da empresa. Outra abordagem importante compreende o uso das ferramentas digitais, visto que a utilização de e-mail e de videoconferência, por exemplo, garante a rápida transmissão de informações, assegurando que os colaboradores fiquem atualizados quanto a possíveis planejamentos da empresa (Moura-Paula, 2014).

De forma semelhante, Furtado e Campos (2024), em pesquisa feita em três empresas privadas em uma cidade de Minas Gerais, constataram que uma das formas de diminuir o baixo desempenho dos colaboradores em uma instituição é o desenvolvimento efetivo da

comunicação. Isso, além de promover maior clareza nos objetivos e valores da empresa, fornece feedbacks sobre os resultados individuais e de equipe. Evidenciam, também, a necessidade da GRH considerar o papel crucial dos colaboradores, visto que são os responsáveis pelo desenvolvimento dos resultados das organizações, cabendo a utilização de uma comunicação funcional e eficiente, a partir do uso, por exemplo, de estratégias interativas entre as partes de uma empresa (Furtado; Campo, 2024).

De acordo com Tavares (2023) o uso de ferramentas comunicacionais também exerce um papel fundamental nas organizações, pois facilita a transmissão de informações de maneira clara. Diante das diversas ferramentas disponíveis, importa que se estas sejam adequadas ao público-alvo e aos objetivos das organizações. Para Ana e Bassani (2023) As reuniões são uma das principais ferramentas utilizadas no planejamento estratégico, constituindo-se como uma influente formade comunicação entre os membros da equipe, a qual coopera para a tomada de decisões conjuntas. O autor também comenta que as reuniões podem ser realizadas de forma presencial ou on-line, a depender da disponibilidade dos membros da organização, bem como de sua localização, haja vista a necessidade de considerar as características socioculturais dos participantes.

Os relatórios também compreendem um tipo de ferramenta essencial na comunicação, pois são capazes de exprimir informações precisas sobre análises e resultados obtidos pelas empresas. Podem ser elaborados de diferentes formas, a saber, documentos impressos, gráficos, slides, de acordo com as metas a serem esclarecidas. Soma-se a isso algumas outras ferramentas importantes, como: mapas mentais, infográficos, redes sociais e webinars (Porto; Souza, 2023).

No entanto, para Freitas (2021), para que haja eficácia na comunicação é necessário considerar o uso adequado da linguagem e das terminologias, bem como a individualidade cultural nas organizações, visto que esses fatores podem influenciar na compreensão da mensagem. Assim, para desenvolver estratégias comunicacionais, deve-se fazer ajustes nas abordagens, de forma a contemplar as peculiaridades de cada público à medida que se conhece as especificidades de cada um. Essas estratégias, além de melhorar a clareza das ideias, são capazes de fortalecer o comprometimento da equipe com os objetivos da organização (Porto, Souza, 2023).

3 METODOLOGIA

Este estudo adotou uma Revisão Sistemática da Literatura como abordagem metodológica, com o objetivo de proporcionar uma análise mais criteriosa e objetiva sobre o

uso da comunicação como ferramenta estratégica para a Gestão de Recursos Humanos (GRH). A escolha pela revisão sistemática se deu considerando as limitações e a subjetividade associadas à revisão narrativa, que não apresenta critérios explícitos de seleção e análise dos estudos, comprometendo a replicabilidade e a confiabilidade dos resultados.

A seleção dos estudos seguiu um protocolo baseado na metodologia PRISMA, que compreende as etapas de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos artigos. A pergunta norteadora da revisão foi: como a comunicação pode potencializar os resultados da Gestão de Recursos Humanos?

A busca dos artigos foi realizada em julho de 2024 por meio do Portal de Periódicos da Capes, utilizando as bases de dados: Scielo e PubMed. Foram selecionadas três palavras-chave principais – comunicação, gestão, recursos humanos – combinadas com o operador booleano AND para uma busca precisa e específica. Foram incluídos artigos publicados entre 2020 e 2024, disponíveis em acesso aberto, que respondessem diretamente à problemática proposta, estivessem escritos em português, inglês ou espanhol. Artigos duplicados foram excluídos do estudo.

Foram encontrados 250 estudos, que passaram por uma triagem baseada na análise dos títulos e resumos, resultando em 60 artigos selecionados para leitura na íntegra. Desses, 12 artigos atenderam a todos os critérios de inclusão e foram considerados relevantes para a temática.

Os dados extraídos foram organizados de forma a identificar padrões, lacunas e pontos de convergência entre os estudos revisados por meio de uma planilha no programa Microsoft Excel com as categorias autor, ano de publicação, objetivo do estudo, metodologia e principais conclusões. Essa categorização possibilitou a construção de uma base crítica para a proposição de estratégias comunicacionais mais eficazes no contexto da GRH.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme os objetivos apresentados, bem como a problemática central e as palavras-chave selecionadas, foi feito um levantamento de dados na base de dados Periódicos Capes. Foram encontrados 250 artigos, que, após criteriosa triagem, resultaram em 60 artigos. Seguinte a isso, foi realizada uma leitura do título e do resumo de cada artigo, sobrando 12 publicações para a realização desta análise.

Os artigos selecionados compreendem estudos realizados no Brasil, e abrangem o período de 2020 a 2023. O Quadro 1 abaixo apresenta uma visão geral dos estudos que

exploram a relação entre comunicação e gestão de recursos humanos em diferentes contextos organizacionais. Nele, são sintetizadas informações como o título das publicações, o ano de realização, a metodologia empregada e as principais conclusões obtidas.

A intenção é destacar como diferentes abordagens metodológicas, como pesquisas exploratórias e estudos de caso, contribuem para a identificação das limitações e potenciais do setor de Recursos Humanos na implementação de estratégias de comunicação eficazes. Essas informações ajudam a entender como a comunicação interna é vista como uma aliada estratégica para o sucesso das empresas e como sua implementação pode melhorar o desempenho individual e coletivo.

Quadro 1 - Distribuição dos artigos conforme o título da publicação, autores, o ano da publicação, a metodologia e as principais conclusões

Título da publicação	Autores	Ano de publicação	Metodologia	Principais conclusões
Gestão de recursos humanos, comunicação organizacional e alinhamento estratégico: proposição de um modelo teórico.	Filha <i>et al.</i> (2021)	2021	Pesquisa exploratória-descritiva	O setor de Recursos Humanos ainda possui funções limitadas nas empresas, não sendo reconhecidas suas potencialidades e as ações que pode desenvolver nos setores. A comunicação interna precisa ser vista como aliada das empresas e deve ser uma função desenvolvida pela GRH.
Proposta de reestruturação das práticas de recursos humanos - estudo de caso na empresa Moangá.	Alencar <i>et al.</i> (2023)	2023	Estudo de caso com abordagem quantitativa-qualitativa	Verifica-se a importância de as empresas não negligenciarem a GRH. Esse setor deve ser responsável pela implementação da comunicação interna, desenvolvimento de treinamentos, bem como pelo processo de feedback, a fim de melhorar o desempenho individual e contribuir com o sucesso das organizações.

A importância da comunicação e Gestão de Recursos Humanos nas Clínicas de Diagnósticos.	Dias; Chagas, 2020	2020	Abordagem quanti-qualitativa	A comunicação eficiente é o elo principal de uma empresa, permitindo uma gestão de pessoas eficaz. Para isso, faz-se necessária a atuação do setor de GRH, o qual é responsável por treinamentos, avaliação e desempenho dos funcionários.
Proposta de implementação de um sistema humanizado na gestão de recursos humanos: um estudo de caso.	Alves, 2022	2022	Pesquisa qualitativa, quantitativa exploratória	As organizações devem promover a satisfação e o bem-estar dos funcionários, além de construir uma relação mútua entre os eles. O uso da comunicação não violenta e da liderança é um dos programas que, quando implementado, favorece o aumento da produtividade.
A comunicação assertiva e o endomarketing como ferramentas de gestão de recursos humanos.	Tavares <i>et al.</i> 2023	2023	Pesquisa descritiva	Evidencia-se a importância de promover uma comunicação direta, clara e respeitosa, bem como a implementação de estratégias que tenham como objetivo fortalecer os relacionamentos nas empresas e entre os colaboradores.
Gestão Organizacional e do Conhecimento em Organizações Descentralizadoras	Branco <i>et al.</i> 2021	2021	Pesquisa bibliográfica narrativa	Para que a descentralização de empresas seja uma realidade é necessário o desenvolvimento de métodos eficientes de comunicação, bem como superar as barreiras de comunicação, coordenar atividades com equipes distantes e a gestão do conhecimento.

Fonte: elaboração dos autores (2024).

Após análise dos estudos obtidos, foi possível observar que as organizações precisam, continuamente, definir um planejamento estratégico, o qual deve ser pautado nos objetivos que cada setor e/ou setores da empresa possuem, ajustando-se de forma periódica, conforme

as constantes mudanças do mercado competitivo. Filha *et al.* (2021) propõem, em seu trabalho, um modelo teórico de alinhamento estratégico, o qual inclui 6 etapas fundamentais, a saber: realização de melhorias, estruturação do plano de comunicação, alocação de recursos, delegação de responsabilidades, implementação das ações de comunicação e monitoramento sistemático.

Ao especificar o item “estruturação do plano de comunicação”, os autores abordam que após uma definição clara sobre os objetivos propostos, pela hierarquia superior, faz-se necessário um planejamento de como as informações devem ser transmitidas aos colaboradores para sua real efetividade. Entende-se a comunicação interna como um instrumento essencial e estratégico para atingir a eficiência organizacional. E para o desenvolvimento desse processo, a GRH, por ser um setor que possui intrínseca relação com todos os setores, deve fazer uso da comunicação para promover e disseminar as informações e as condutas esperadas para cada colaborador (Filha *et al.* 2021).

Alencar *et al.*, 2023, após realização de um Diagnóstico Organizacional em uma empresa localizada em Manaus-AM, constataram que a média de desempenho da área de Recursos Humanos (RH) foi de apenas 3,2, o menor desempenho quando comparado às outras áreas, como o marketing, que teve um desempenho de 4,3, comprovando, assim, a pouca movimentação do setor da GRH. De forma particular, ao avaliar ações realizadas no setor, os autores evidenciaram, como maioria, um “nível médio” em relação à realização de treinamentos adequados para cada função, engajamento e motivação da equipe.

De forma semelhante, Alves, Roberto e Costa (2022), ao realizar uma pesquisa também na cidade Manaus-AM, em uma empresa de manutenção de automóveis, detectaram que o desempenho do setor de RH foi de apenas 2,8, quando comparado a setores com maior atuação, como o de marketing e de logística, com 3,7. Dessa forma, compreende-se o setor de RH como o mais crítico e o que requer mais atenção nesta empresa.

Em uma pesquisa realizada em uma clínica de cardiologia no município de Araguaína, após entrevista com 8 colaboradores, verificou-se que 90% dos entrevistados avaliaram os procedimentos e métodos empregados pela GRH como regular, e 10% avaliaram como ótimo. Ou seja, os colaboradores acreditam que pode haver melhora em como a GRH conduz as estratégias da organização. Dias e Chagas (2020) analisaram que 70% dos funcionários da clínica possuem uma comunicação por meio de aplicativo de mensagens (WhatsApp), sendo que 85% dos colaboradores também afirmam que recebem as informações superiores por esses canais, porém os 15% que recebem informações por WhatsApp acreditam que a comunicação nem sempre possui clareza em algumas mensagens.

A seguir, apresentamos o quadro 2, a fim de complementar a análise, ao apresentar estudos focados na aplicação de práticas de gestão do conhecimento e na promoção da diversidade nas organizações. Neste quadro, assim como no anterior, são apresentados títulos das publicações, metodologias utilizadas e as conclusões principais, com o objetivo de destacar como a comunicação e a gestão de recursos humanos podem ser utilizadas para facilitar a transferência de conhecimento e promover um ambiente inclusivo e colaborativo.

Quadro 2 - Distribuição dos artigos conforme o título da publicação, autores, o ano da publicação, a metodologia e as principais conclusões.

Título da publicação	Autores	Ano da publicação	Metodologia	Principais conclusões
Práticas de gestão do conhecimento em unidades de conservação da natureza.	Poleza; Silvério; Varvakis, 2021	2021	Pesquisa do tipo descritiva e de abordagem qualitativa	É necessário identificar as lacunas de conhecimento, para que seja possível a organização de cursos e capacitações. Além disso, faz-se importante o desenvolvimento da educação corporativa pela GRH.
Identificação dos maiores desafios referentes à cultura e à comunicação organizacionais para a implantação de um sistema de gestão de conhecimento em uma companhia pública brasileira.	Rezende; Leite; Oliveira, 2021.	2021	Pesquisa qualitativa exploratória	Verifica-se a necessidade de o líder da organização ser um agente transformador e com competência para alavancar a equipe. Os aspectos relacionados às crenças, normas e valores dos colaboradores devem ser levados em consideração para que a comunicação seja efetiva.
A diversidade nas organizações: ser diferente para pensar junto.	Antunes, 2022	2022	Pesquisa bibliográfica	As organizações que possuem colaboradores diversificados conseguem fornecer uma gama maior de soluções para os problemas, podendo gerar receitas superiores em relação a organizações que não aderem à diversidade.

Proposta de implementação da filosofia Kaisen na gestão operacional: um estudo de caso na empresa Braspress Transportes Urgentes.	Siqueira, 2022	2022	Bibliografia exploratória	A implementação do departamento de recursos humanos é capaz de permitir a execução de processos de melhorias para os setores operacionais de uma organização.
A voz do colaborador como estratégia de gestão de recursos humanos: um estudo sobre feedback ascendente.	Lima <i>et al.</i> , 2022	2022	Bibliografia exploratória	A comunicação organizacional entre gestor e colaboradores ajuda a melhorar a imagem organizacional, bem como contribui para que as entregas de ambos sejam mais assertivas. É necessário um planejamento da comunicação para que possa ser identificado quais os meios mais adequados conforme o público a quem a empresa se dirige.
Pesquisa do clima organizacional x satisfação do funcionário: desafios, avanços e limitações.	Gonçalves <i>et al.</i> , 2023	2023	Estudo descritivo qualitativo	A falta de colaboração sincera entre os funcionários, a necessidade de melhorias no ambiente de trabalho, questões relacionadas ao salário e inconsistência na elaboração de planos, bem como no tempo de implementação das soluções são fatores que afetam a dinâmica das organizações.

Fonte: elaboração dos autores (2024).

A comunicação apresenta barreiras quando relacionada ao compartilhamento de conhecimentos entre equipes de uma organização. Verifica-se que há uma carência de interações entre as áreas e setores de uma mesma empresa, impossibilitando, assim, a troca de experiências. (Galvão, Pluye, Ricarte, 2017). Um dos fatores que contribui para o imbróglgio são as relações de hierarquia existentes em muitas organizações, as quais segregam a transferência de conhecimento entre líderes e liderados, além da manutenção de práticas conservadoras, como a representação masculina como superior ao número de representantes femininas em diversas áreas técnicas e empresariais. Soma-se a esses fatores os conhecimentos prescritivos existentes nas empresas, ou seja, engessados e moldados de forma restrita, com

poucas interações interpessoais (Rezende; Leite; Oliveira, 2021).

Os processos comunicacionais estendem-se além de processos formalizados e estruturados, devendo abranger não apenas os aspectos inerentes à organização, mas também os que são particulares dos colaboradores, incluindo crenças, expectativas, medos e desejos. Nota-se que a comunicação organizacional deve ser usada como estratégia primordial para alinhar objetivos dos funcionários e dos líderes, cabendo à GRH promover essa interação através do diálogo assertivo, da troca de informações e da participação de todos os colaboradores, independentemente de níveis hierárquicos. No entanto, ainda é possível verificar carências significativas na comunicação, especialmente em relação à priorização dos interesses dos empregados (Rezende; Leite; Oliveira, 2021).

Outro ponto que favorece as falhas na comunicação são as atitudes repreensíveis relacionadas ao desrespeito à diversidade de gênero, raça, etnia e religião. Estudos como o de Men *et al.* (2024) destacam que a pluralidade é um componente importante para muitas organizações, porém, os desafios típicos referentes às diferentes culturas, por exemplo, acabam por formar obstáculos na comunicação. A resistênciadados funcionários às mudanças demográficas de idade também permanece como um obstáculo enfrentado por muitas organizações. Nesse sentido, Antunes (2022) apresenta como alternativa para essas adversidades a implantação, pela GRH, de um sistema de gestão de diversidade, o qual deve ser pautado no compromisso de mudar e aceitar as diferentes culturas organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na revisão de literatura realizada, é possível concluir que a comunicação desempenha um papel fundamental na gestão de recursos humanos e no crescimento das organizações. O presente estudo buscou responder à seguinte questão: como a comunicação pode potencializar os resultados da Gestão de Recursos Humanos? A revisão sistemática da literatura revelou que a comunicação exerce um papel estratégico no alinhamento de objetivos, na promoção de um ambiente colaborativo e no desenvolvimento de relações de confiança dentro das organizações. Observou-se que falhas comunicacionais comprometem diretamente o desempenho organizacional, gerando barreiras que prejudicam a fluidez da troca de informações, a integração entre equipes e a efetividade das práticas de gestão de pessoas.

Diante disso, conclui-se que a adoção de um planejamento comunicacional bem estruturado, alinhado aos objetivos da organização e adaptado às necessidades de cada setor é essencial para maximizar os resultados da Gestão de Recursos Humanos. Estratégias

comunicacionais eficazes não apenas promovem um ambiente de trabalho mais transparente e engajado, mas também contribuem para o aumento da produtividade e satisfação dos colaboradores.

Apesar das conclusões obtidas, é necessário reconhecer as limitações desta pesquisa, que se baseou exclusivamente em uma revisão sistemática da literatura. Assim, há a possibilidade de novas práticas e abordagens relevantes não terem sido incluídas, dada a restrição temporal e o foco nas publicações entre 2020 e 2023.

Acredita-se que este estudo oferece contribuições significativa para o desenvolvimento de estratégias comunicacionais no contexto organizacional, tanto para o meio acadêmico quanto corporativo. No campo acadêmico, enriquece a discussão sobre a importância da comunicação na gestão de pessoas; no meio empresarial, propõe direcionamentos para a implementação de práticas que priorizem a comunicação eficaz.

Por fim, recomenda-se que futuras pesquisas explorem mais detalhadamente o impacto de novas tecnologias e métodos de comunicação na Gestão de Recursos Humanos, considerando o cenário dinâmico e em constante transformação das organizações.

REFERÊNCIAS

ALVES, Wellington Guedes; ROBERTO, José Carlos Alves; COSTA, Rejane Flores da. Proposta de implementação de um sistema humanizado na gestão de recursos humanos: um estudo de caso. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, Santa Luzia (MG), v. 7, n. 6, p. 102–122, jun. 2022. DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/sistema-humanizado. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/sistema-humanizado>. Acesso em: 3 jul. 2025.

ANA, Vinícius de Souza Sant; BASSANI, Sandra Mara Mendes da Silva. Desafios que afetam a comunicação organizacional: como contorná-los? 2023. 24 f. **Tese (Doutorado)** - Curso de Gestão Empresarial, Instituto Federal do Espírito Santo, Linhares - Es, 2023.

AZEREDO, A. da S.; FREITAS, R. R. de; PATROCÍNIO GOMES, V. A. A comunicação interna como pilar estratégico nas organizações. **Revista Científica Foz**, v. 7, n. 1, p. – mar. 2024. Disponível em: <https://revista.ivc.br/index.php/revistafoz/article/view/275>. Acesso em: 3 out. 2024.

BARROS, Daiane Monique Lima de; MATOS, Nailton Santos de. A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. **Revista de Administração**, [s. l.], v. 13, n. 23, p. 3-20, ago. 2015.

CORRÊA, Vagner Marcondes; SOARES, Nathalia Maria. PAPEL DA COMUNICAÇÃO DENTRO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL. **Revista Interface Tecnológica**, [S.L.], v. 17, n. 1, p. 699-707, 30 jul. 2020. Interface Tecnológica. <http://dx.doi.org/10.31510/inf.v17i1.794>.

SILVA, Phelipe Leoncio da; CUNHA, Pedro. A comunicação como ferramenta de gestão de recurso humano em uma reestruturação Corporativa. **Boletim do Gerenciamento**, [S.l.], v. 16, n. 16, p. 30-39, jul. 2020. ISSN 2595-6531. Disponível em: <<https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/445>>. Acesso em: 09 fev. 2024.

DEVESA, Laura Moura. A importância da comunicação no contexto organizacional. 2016. 67 f. Tese (Mestrado) - Curso de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal - Portugal, 2016. Estratégia de gestão. **Revista Científica do Ajes**, Juína - Mato Grosso, v. 07, n. 14, p.1-10, jun. 2018.

DIAS, A. P.; CHAGAS, D. R. A importância da comunicação e Gestão de Recursos Humanos nas Clínicas de Diagnósticos / The importance of communication and Human Resource Management in Diagnostic Clinics. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 6, n. 6, p. 38356–38365, 2020. DOI: 10.34117/bjdv6n6-397. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/11797>. Acesso em: 10 fev. 2024.

FILHA, Antônia Lopes dos; LIMA, Francisco Valdivino Rocha; OLIVEIRA, Jessyk Fernanda de Sousa Rosa; CARVALHO, Nilmara da Silva. Gestão de recursos humanos, comunicação organizacional e alinhamento estratégico: proposição de um modelo teórico. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 10, n. 8, p. e22710817224, 11 jul. 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i8.17224. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/17224>. Acesso em: 9 mar. 2024.

FREITAS, Ernani Cesar de. Cultura, linguagem e trabalho: comunicação e discurso nas organizações. **Revista Desenredo**, Passo Fundo, v. 7, n. 1, out. 2011. Disponível em: <https://seer.upf.br/index.php/rd/article/view/1917>.

FURTADO, Lara Viana; CAMPOS, Gevair. Impacto da gestão estratégica de pessoas na produtividade organizacional: um estudo em empresas privadas de unai-mg. **Revista**

Competitividade e Sustentabilidade, [S.L.], v. 10, n. 2, p. 64-81, 5 jun. 2024. Universidade Estadual do Oeste do Parana - UNIOESTE. <http://dx.doi.org/10.48075/comsus.v10i2.32689>.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa; PLUYE, Pierre; RICARTE, Ivan Luiz Marques. Métodos de pesquisa mistos e revisões de literatura mistas: conceitos, construção e critérios de avaliação. **Incidi: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, [S.L.], v. 8, n. 2, p. 4-24, 4 out. 2017. Universidade de São Paulo. Agência de Bibliotecas e Coleções Digitais. <http://dx.doi.org/10.11606/issn.2178-2075.v8i2p4-24>.

KROHLING KUNSCH, Margarida M. As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. *Intercom – Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, São Paulo, v. 35, n. 2, dez. 2012. Disponível em: repositório SciELO. Acesso em: 11 fev. 2024.

MEN, Linjuan Rita *et al.* The impact of diversity communication on employee organizational identification and employee voice behaviors: a moderated mediation model. **Public Relations Review**, [S.L.], v. 50, n. 4, p. 102-115, nov. 2024. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2024.102492>.

MENESSES, Karolaine Silva de. Para além do lucro: a humanização na gestão de recursos humanos. **Revista Innovare**. [S. l.], v. 6, n. 1, p. 188–204, jan./jul. 2021. Disponível em: <https://phantomstudio.com.br/index.php/Innovare/article/view/1666>. Acesso em: 4 out. 2024.

MOURA-PAULA, Marcos Júnior de. Silêncio nas organizações: uma revisão e discussão da literatura. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, [S.L.], v. 15, n. 5, p. 15-44, out. 2014. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n5p15-44>.

OLIVEIRA, A. J.; MELO, J.; RIBEIRO, C. A gestão estratégica dos recursos humanos: o caso da Sasal, S.A. - Faurecia. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 28, p. 57-74, 31 jul. 2020.

PORTO, Alessandra Manoel; SOUZA, Isabella da Silva. Planejamento estratégico empresarial e comunicação: uma revisão bibliográfica. **Revista Ibero- Americana de Humanidades, Ciências e Educação- Rease**, São Paulo, v. 9, n. 5, p. 2675- 3375, maio. 2023.

RAMOS, Jessica da Silva; WEGNER, Roger da Silva; PEREIRA, Murilo Sagrillo; GODOY, Leoni Pentiado; NETO, Cyro Rei Prato. O clima organizacional e o seu alinhamento com a função de gestão de pessoas. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 18, n. 1, p. 68-82, jan./abr. 2017. Disponível em: . Acesso em: 15 mar. 2021.

SATOU, Keuany Harumy; SANTOS, Eliziane Jacqueline dos; BONINI, Luci Mendes de Melo. Comunicação interna e gestão de recursos humanos: sintonia necessária para evitar as falhas na comunicação. **Revista Edufatec: educação, tecnologia e gestão**, Franca - Sp, v. 2, n. 5, p. 1-15, dez. 2022.

SILVA, Gabriele Lauriano; PORÉM, Maria Eugênia. Comunicação organizacional, inovação, diversidade e pessoas com deficiência na visão de gestoras e gestores de recursos humanos. In: Anais do XXXV Congresso de Iniciação Científica da Unesp "Desafios na produção do conhecimento: democratização e diversidade". **Anais**. Atibaia (SP) Hotel Fazenda Hípica Atibaia, 2023. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/xxxvcicunesp/770570-comunicacao-organizacional-inovacao-diversidade-e-pessoas-com-deficiencia-na-visao-de-gestoras-e-gestores-de-re>. Acesso em: 9 fev. 2024.

TAVARES, Danyelle da Silva *et al.* A comunicação assertiva e o endomarketing como ferramentas na gestão de recursos humanos. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, [S. l.], v. 15, n. 6, p. 5739–5762, 2023. DOI: 10.55905/cuadv15n6-047. Disponível em:

<https://ojs.europubpublications.com/ojs/index.php/ced/article/view/1499>. Acesso em: 9 fev.2024.