

## **Comunicação e qualidade de vida: influências da comunicação interna no ambiente de trabalho <sup>1</sup>**

Cecília Alves Martins  
Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí/SC

Danielle Antunes de Oliveira  
Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí/SC

### **Resumo**

Este artigo relata as mudanças no mundo do trabalho e a importância da qualidade de vida no ambiente das organizações, buscando analisar a influência da comunicação interna na qualidade de vida dos funcionários. A pesquisa tem caráter de estudo exploratório, com abordagem qualitativa e para o procedimento de coleta de dados foi utilizada a pesquisa bibliográfica por meio de artigos, documentos e livros. Como resultado, concluiu-se que a comunicação interna possui influências positivas e negativas, aliadas à contemporaneidade, às mudanças da organização e suas respectivas realidades.

### **Palavras-chave**

Comunicação interna; Qualidade de vida; Ambiente de trabalho.

### **INTRODUÇÃO**

As organizações e o mundo do trabalho vêm passando por profundas mudanças decorrentes das transformações tecnológicas, da globalização, competitividade e de suas novas estruturas. Por esse motivo, gerenciar e dedicar mais atenção aos indivíduos e ao universo interno é fundamental para garantir o sucesso de uma organização na contemporaneidade. Um dos pontos de atenção é a qualidade de vida dos funcionários.

Existem diversos conceitos relacionados à qualidade de vida e todos, direta ou indiretamente, acabam relatando a necessidade dos indivíduos em satisfazerem suas necessidades pessoais e/ou profissionais em algum estágio específico da vida. Para França (2007), a qualidade de vida, envolve as relações de trabalho desenvolvidas dentro da própria empresa baseada em seus valores, processos e em suas práticas cotidianas.

No que se diz respeito a saúde dos funcionários, os índices de depressão e demais doenças físicas e psicológicas relacionadas ao trabalho crescem a cada ano. Segundo o relatório

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Espaço Jovem Pesquisador, na categoria Pesquisa de Iniciação Científica, atividade integrante do XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

do Ministério da Fazenda<sup>2</sup> de 2018, os transtornos mentais e comportamentais têm afastado muitos funcionários de suas funções. A síndrome de *burnout*<sup>3</sup> caracteriza-se como algo contemporâneo, uma vez que é a variável do estresse crônico do local de trabalho que não foi gerenciado adequadamente e não obteve sucesso, segundo a Organização Mundial de Saúde<sup>4</sup>.

Knapik (2006) afirmou que equilibrar essa equação entre o bem-estar individual e as rotinas organizacionais não é uma tarefa fácil, porém é extremamente necessária, uma vez que as organizações são compostas de pessoas, que representam o coração da organização, bombeando informações e ações para sua sobrevivência. Gerhardt e Athaydes (2008) destacaram ainda que a comunicação interna interfere profundamente no cotidiano das atividades de uma organização, considerando o trabalho direto com o público interno. Considerando que a comunicação interna (CI) é um dos fatores ligados à qualidade de vida, Marchiori (2006) ressaltou sua importância ao dizer que a organização é uma instituição social e que é de extrema relevância a existência de ambientes de trabalho em que se criem e preservem a satisfação do funcionário. Por consequência, a satisfação resultará no maior envolvimento e comprometimento nas relações entre o funcionário e a organização.

Assim, com base neste cenário de qualidade de vida e o ambiente organizacional, surgiram as seguintes perguntas mediadoras desta pesquisa: a comunicação interna possui influência na qualidade de vida dos trabalhadores? Essa influência gerada pela comunicação é positiva e auxilia o processo de qualidade de vida ou é negativa e produz o efeito contrário? Com o intuito de responder esta problemática, o presente estudo tem como objetivo geral analisar a influência da comunicação interna na qualidade de vida dos colaboradores. Como objetivos específicos a pesquisa buscou entender o ambiente de trabalho contemporâneo e a qualidade de vida dos funcionários, além de identificar os elementos da comunicação interna que afetam e/ou contribuem para a qualidade de vida dos funcionários.

A pesquisa possui abordagem qualitativa e caracteriza-se como um estudo exploratório que, segundo Gil (2002), tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. A técnica de coleta de dados utilizada compreende a pesquisa bibliográfica e documental por meio de livros, documentos e artigos científicos envolvendo temas como qualidade de vida, ambiente interno das organizações na contemporaneidade, comunicação interna, dentre outros assuntos relacionados e essenciais para sustentar a discussão do presente artigo.

---

<sup>2</sup> Disponível em: <<https://goo.gl/bz5AsU>>.

<sup>3</sup> Em português, o termo *burnout* significa esgotamento.

<sup>4</sup> Síndrome de *burnout* é detalhada em classificação internacional da OMS. Disponível em: <http://bit.ly/2WwYJXl>.

## **1. A EVOLUÇÃO DO MUNDO DO TRABALHO E AS ORGANIZAÇÕES**

O trabalho pode ser classificado como uma categoria do ser social que acaba incitando algumas transformações no aspecto das relações materiais de produção e reprodução humana. Este influencia também no desenvolvimento de novas vontades e necessidades, modificando diversos aspectos da vida pessoal do indivíduo (OLIVEIRA, 2008). Para Drucker (1998), uma organização caracteriza-se como um grupo humano, sendo composta por especialistas que trabalham de forma conjunta em uma respectiva atividade. Desta forma, as organizações possuem características básicas que envolvem seus segmentos e tamanhos, suas formalizações, racionalidades e hierarquias, por exemplo. São estruturas complexas e com muitos desafios para seus administradores.

As organizações, o mundo do trabalho e o perfil dos funcionários sofreram profundas mudanças no decorrer das três grandes Revoluções Industriais. A Terceira Revolução Industrial, também conhecida como Revolução Técnico-Científica Informacional, que iniciou em meados dos anos 70 e está em desenvolvimento até hoje, caracteriza-se pelo desenvolvimento e uso das tecnologias de comunicação, onde, cada vez mais os computadores, celulares, *tablets* e *softwares*, além da internet, fazem parte das vidas pessoais e profissionais dos trabalhadores (CONCEIÇÃO, 2012). Além da expansão tecnológica, outras mudanças, também podem ser observadas: maior exigência dos funcionários em relação a alta produtividade em prazos cada vez menores (RIBEIRO et al., 2015); presença notória de empregos parciais, temporários e/ou terceirizados (economia informal), novas formas de trabalho doméstico, flexibilização dos horários e dos direitos dos trabalhadores, reestruturação produtiva do capital, alta rotatividade, além da aumento significativo da máquina informatizada (MACHADO *et al.*, 2017).

Para Blattmann *et al.* (2002), as mudanças e alterações no mundo do trabalho não se restringe a um setor, trazendo a importância do perfil singular de cada pessoa e a pluralidade em preservar a diversidade, tornando as organizações mais abertas ao processo de humanização. De acordo com a PwC (2017), as mudanças estruturais no ambiente de negócios vêm afetando o mundo do trabalho e a forma como ele é realizado, além das expectativas que são geradas, as competências dos profissionais e as relações que se estabelecem neste ambiente. Segundo Dutra (2002), as empresas precisam estar aptas a aceitarem essas mudanças para acompanharem o desenvolvimento dos funcionários de acordo com as suas respectivas realidades.

## **2 O AMBIENTE INTERNO DAS ORGANIZAÇÕES E A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS**

As organizações mudaram e as relações interpessoais também, uma vez que, para Azambuja *et al.* (2007), o trabalho era visto antes como algo estável, pensado a longo prazo e hoje é mais fluido e transitório. Leva-se em conta que o trabalhador contemporâneo é chamado a uma contínua mudança pessoal e profissional. Para Gerhardt e Athaydes (2008), o ser humano é um fator primordial e decisivo para o sucesso das organizações, pois elas são geradoras de produtos, serviços e inovações no ambiente organizacional. Por consequência, o destaque de uma organização no mundo globalizado está diretamente ligado às pessoas que a compõe.

A ênfase que antes era dada nas tarefas (homem econômico) passou a dar espaço às pessoas enquanto indivíduos singulares e integrantes do ambiente organizacional (homem social). Portanto, no cenário contemporâneo, as empresas têm passado a ver os indivíduos de maneira diferente. Blattmann *et al.* (2002) ressaltaram que os indivíduos, no seu ambiente de atuação, precisam tomar cuidados para preservar tanto aspectos físicos, quanto psíquicos e emocionais, pois a tendência em absorver o ser humano em sua totalidade causa muitas vezes a sobrecarga de atividades.

Essa estrutura e a aplicação do ato de trabalhar vem se reconfigurando, como apresentado anteriormente na visão dos autores. Ainda nesse contexto, Nunes (2014) afirmou que a reformulação conceitual do tempo de lazer, da qualidade de vida e da valorização de práticas que buscam a realização pessoal e cultural, é algo evidente nos tempos modernos. Rodrigues (2019) apresentou, de forma complementar a Nunes, que os maus hábitos adquiridos ou desenvolvidos durante o trabalho podem ser prejudiciais para a própria empresa. Percebida essa realidade, as organizações que investem na qualidade de vida dos seus funcionários acabam sincronizando seus valores com os deles, obtendo maior ascensão consequentemente.

### **1.2.1 qualidade de vida no ambiente das organizações**

Considerando as concepções atreladas ao ato de trabalhar, a qualidade de vida dos funcionários passou a ser um dos maiores desafios do meio corporativo, pois o ambiente organizacional pode apresentar diversos fatores de risco que influenciam, direta ou indiretamente, a qualidade de vida interna. De acordo com o *World Health Organization*<sup>5</sup>, a maioria dos riscos apresentados está relacionada às interações entre o tipo de trabalho, o ambiente organizacional e gerencial, ao suporte disponível aos funcionários e às suas habilidades e competências ao desempenhar suas respectivas funções.

---

<sup>5</sup> Disponível em: <<https://goo.gl/11Nkbr>>.

França (2008) definiu qualidade de vida como a percepção de bem-estar a partir das necessidades individuais, do ambiente social e econômico, além da expectativa de vida, seja ela no ambiente profissional ou não. Para DeBernt (2018) a qualidade de vida tem como objetivo buscar o envolvimento das pessoas, promovendo o bem-estar delas e incentivando tanto a participação, quanto a integração com os propósitos da empresa, ou seja, um alinhamento de expectativas entre as partes - funcionários e organização.

Tendo em vista a qualidade de vida como um conceito amplo, Walton (1973) apresentou categorias em que ela pode ser analisada. As categorias correspondem à compensação justa e adequada, às condições de trabalho, ao uso e desenvolvimento de capacidades, à oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, ao constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida, além da relevância social do trabalho na vida. Já para DeBernet (2018)<sup>6</sup>, existem onze indicadores que precisam ser acompanhados constantemente pelas organizações, que trabalham na busca da qualidade de vida dos funcionários, sendo eles: as reclamações trabalhistas, qualidade dos *feedbacks*, a comunicação, rotatividade, autonomia, produtividade, o aprendizado, absenteísmo, relacionamento com os gestores, crescimento profissional e o espírito de equipe.

Monteiro (2018) apresentou dados da pesquisa *Millenials in Europe and Brazil*, realizada pelo Grupo Geometry/WPP, que relatam que o item mais valorizado pelos entrevistados é a qualidade de vida. Este dado demonstra que cada vez mais os jovens buscam envolvimento emocional ao procurarem uma vaga de emprego e que querem fazer parte de um todo, não serem apenas um nome na lista de contratações. Percebe-se então, que entre os fatores que influenciam a qualidade de vida no ambiente organizacional, está a comunicação interna. Esta, para Gerhardt e Athaydes (2008), é o processo comunicativo que possibilita a inter-relação entre os funcionários e a organização.

### **3. COMUNICAÇÃO INTERNA**

Existem diversos conceitos para a terminologia “comunicação interna”, entretanto Curvello (2002) ressaltou que os objetivos da CI são ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno dos valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos. Considerando que a comunicação envolve o processo de informação, Falcão (2012) apresentou que o propósito básico da CI é o de contribuir para que a empresa e os profissionais alcancem seus objetivos, fazendo uso eficiente dos recursos disponíveis nos quais se inserem pessoas,

---

<sup>6</sup> Disponível em: <<http://bit.ly/2KiPbsD>>. Acesso em: 09 jun 2019

materiais, equipamentos, tecnologia, verbas e a informação propriamente dita. Kunsch (2009) complementou o argumento de Falcão lembrando que é preciso considerar também os aspectos relacionais, contextos, condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo dentro de uma organização.

A CI é considerada estratégica por contribui para o exercício da cidadania e pela valorização de cada sujeito, devendo ser incorporada nas definições de políticas, estratégias e objetivos organizacionais (OLIVEIRA; DE PAULA, 2008). Segundo a ABRACOM (2012), ela também é um importante no ponto de partida para se estabelecer vínculos de confiança e abertura para o diálogo dentro da empresa. Entretanto, assim como ocorrem mudanças nos ambientes organizacionais, existem também mudanças no processo de comunicar por conta dos avanços tecnológicos, da liderança e das novas gerações de funcionários, que estão cada vez mais preocupados em trabalhar em empresas com propósitos claros e bom clima organizacional (REIS, 2016).

### **3.1 Desafios e tendências da comunicação interna**

Para a ABRACOM (2012), é dentro do ambiente organizacional que os funcionários buscam formas de se relacionar, criando comunidades de interesse para o que é individual, autoral e espontâneo, mostrando desinteresse ao que é controlado, comandado e não dialogado. Assim, cabe aos profissionais de comunicação interpretar as profundas mudanças no comportamento pessoal e empresarial para administrar a comunicação sem fronteiras dentro de suas organizações (2012). Com as mudanças que ocorrem nos ambientes organizacionais, faz-se necessária a constante atualização da CI a fim de acompanhar as demandas, exigências e os desafios da contemporaneidade e de seu público-alvo. Oliveira e de Paula (2008) ressaltaram que as mudanças rápidas e contínuas nas relações de trabalho, influenciadas pela articulação dos empregados em rede e pelas exigências de conduta ética na sociedade, levam a organização a repensar suas relações internas. Entre outras mudanças na área da CI, Tanure (2018) destacou que estamos vivendo a transição das mídias tradicionais e digitais, mas que ambas continuarão sendo úteis por muito tempo e irão coexistir, permitindo um *mix* de comunicação amplo e que atenda a diversidade que compõe o público interno, considerando idade, grau de estudo, acesso às novas tecnologias, etc. Santos (2018), em uma perspectiva de CI e novas tecnologias, ressaltou que é importante considerar que os nativos digitais, ou *millenials*<sup>7</sup>, já dominam

---

<sup>7</sup> Pessoas que possuem entre 18 e 35 anos atualmente. São conhecidos também como a Geração Y.

numericamente o mercado de trabalho e são acostumados a viver com a internet à sua disposição.

Para a SocialBase<sup>8</sup>, é preciso ressignificar a CI nas organizações. Dentre as principais tendências para a execução da área estão o engajamento das lideranças como comunicadores, o gerenciamento do excesso de informações e a melhoria das técnicas utilizadas para resultarem em mensagens mais efetivas. Closs (2019) também mencionou algumas dessas tendências, sendo elas: dar voz aos trabalhadores, a diversidade e a inclusão na comunicação, a aprendizagem por meio das experiências, o líder como um comunicador e a comunicação instantânea e digital. Para Segura (2017), nos dias atuais, a CI é uma área de curadoria e que fomenta conversas colaborativas entre os funcionários e a organização. É fundamental, então, que a área supere os desafios apresentados pelo ambiente organizacional e inove buscando compreender o indivíduo, suas necessidades e seus anseios, além de implantar estratégias inovadoras. A CI, quando trabalhada de forma integrada, correta e dinâmica, proporciona o estímulo correto no ambiente interno organizacional, gerando posteriormente a motivação e a qualidade de vida interna.

#### **4. INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA QUALIDADE DE VIDA DO FUNCIONÁRIO**

Levando em conta as relações que existem entre a qualidade de vida e o ato de trabalhar, além do ambiente organizacional em que o indivíduo está inserido, as organizações estão cada vez mais preocupadas com a valorização do equilíbrio entre o trabalho e o lazer de seus funcionários (RODRIGUES, 2019). Em uma perspectiva de satisfação no trabalho, França (1996) referenciando Bolles (1981), categorizou oito fatores chaves para alcançá-la, apresentados no Quadro 1.

---

<sup>8</sup> Disponível em: <<http://bit.ly/31rBjkX>>.

Quadro 1 – Fatores chaves de satisfação no trabalho de Bolles (1981) e a comunicação interna

| <b>CHAVES</b>                          | <b>DESCRIÇÃO</b>  |
|--|---|
| Aqueles “acima” de nós no trabalho     | O chefe, os supervisores administrativos; os objetivos, regras, procedimentos que eles estabelecem para a organização.  |
| <b>Nossas questões</b>                 | A organização nos ajuda (ou não) a conhecer o que está acontecendo, a sobrevivência, o sentido de missão ou significado, essência, etc.                                   |
| <b>Nossa personalidade</b>             | Como somos tratados, valorizados, considerados nas tomadas de decisão, no conhecimento dos resultados, se recebemos <i>feedback</i> , treinamentos e promoções.           |
| Nossas recompensas                     | Dinheiro, reconhecimento, férias, ajuda para crescer  |
| <b>A natureza da organização</b>       | O que a organização está tentando e como está fazendo algo; sua estrutura, procedimentos, regras, espíritos.  |
| Nossa programação                      | Horários, tarefas, reuniões, interrupções, etc.; tempo para reflexão; tempo para planejamento, trabalho noturno, tarefas prescritas <i>versus</i> tarefas de preferência. |
| <b>Aqueles além de nós no trabalho</b> | Colegas e os que desempenham as mesmas tarefas e nossos clientes – como eles <b>trabalham conosco, que tipo de pessoas são e como nos tratam.</b>                         |
| Nossas instalações físicas             | Localização, <i>layout</i> , recursos, etc.   |

Fonte: França (1996) apud Bolles (1981), adaptação do original em inglês.

Destacados em cinza, ressaltam-se os fatores chaves sob os quais a CI pode influenciar e/ou auxiliar, visando o desenvolvimento e a manutenção a longo prazo do sentimento de pertencimento do público interno. Esse sentimento de pertencimento irá, por exemplo, fortalecer internamente a imagem e a reputação da organização, além de resultar em um ambiente integrado e favorável aos aspectos positivos dos relacionamentos interpessoais entre funcionários e gestores. Já referente à qualidade de vida nas organizações, as categorias descritas por Walton (1973) envolvem fatores que foram analisados para categorizar as variáveis relacionadas à qualidade de vida, em seu conceito mais amplo, e são apresentadas no Quadro 2. As linhas sombreadas destacam os fatores, em suas respectivas categorias, sob as quais as estratégias ou o papel da CI podem exercer alguma influência, direta ou indiretamente, no âmbito organizacional.



Quadro 2 – Categorias de qualidade de vida relacionadas à comunicação interna

| CATEGORIAS  | IMPLICAÇÕES                  | CONDIÇÕES  |
|---|------------------------------|--|
| Condições de trabalho                                     | Ambiente saudável            | Local de trabalho e todos os aspectos de segurança e de saúde que ele precisa garantir ao público interno              |
|   | Estresse                     | Nível que o profissional é submetido enquanto está dentro do local de trabalho   |
| Uso e desenvolvimento de capacidades                      | Retroinformação              | Processo de informar ao profissional as avaliações feitas em relação às suas ações e desempenho                        |
| Oportunidade de crescimento e segurança                   | Crescimento pessoal          | Desenvolvimento e aperfeiçoamento das potencialidades dos profissionais dentro do ambiente interno                     |
| Integração social na organização                          | Igualdade de oportunidades   | Ausência de fatores que possam gerar imparcialidades, como: status, raça, gênero, crenças, estilo, etc.                |
|   | Relacionamento               | Respeito à individualidade, espaço para manifestação, apoio socioemocional, relações interpessoais, etc.               |
| Constitucionalismo  | Liberdade de expressão       | Direito do funcionário em expressar contribuições aos seus superiores sem medo de sofrer represálias                   |
|   | Normais e rotinas            | Influências que as normas e rotinas acabam gerando no desenvolvimento das atividades                                   |
| Trabalho e espaço total de vida                           | Papel balanceado no trabalho | Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal   |
|   | Expediente de trabalho       | Definição dos horários de atividade profissional, sem interferir no convívio familiar                                  |
| Relevância social do trabalho na vida (responsabilidades) | Imagem da organização        | Visão do público interno em relação à organização – sentimento de satisfação pessoal, orgulho, etc.                    |
|   | Social da instituição        | Refere-se à imagem perante a comunidade e a importância que dá para ela – gerar menos impactos, responsabilidade, etc. |
|   | Social pelos empregados      | Percepção que o público interno possui em relação ao sentimento de pertencimento e de valorização                      |

Fonte: Adaptação feita pela autora, em tradução livre do inglês, com base em Walton (1973).

As quatro categorias destacadas em cinza apresentam implicações e condições que a CI pode exercer influência a partir de canais e estratégias focadas nos funcionários. Sendo assim, após a apresentação das categorias e chaves, nota-se que existem diversas estratégias que a CI pode planejar e executar dentro das organizações, tendo o objetivo de contribuir positivamente em relação à qualidade de vida dos funcionários. Entretanto, se não pensadas estrategicamente, suas ações podem ter sentido contrário, resultando em influências negativas.

#### 4.1 a influência positiva da CI no ambiente organizacional

Segundo Reis (2016), a função da CI é garantir que todos na empresa sejam participantes ativos do modo como a organização sente, pensa, age e reage ao mundo externo. Hardt (2019) expôs que a comunicação, quando executada de forma correta, com confiança e credibilidade, é o que fará o funcionário saber que é mais do que um número na organização e que faz parte da estratégia dela para alcançar todos os seus objetivos e metas.

Com base nas definições e nos conhecimentos já apresentados, considerando também os quadros 1 e 2, os itens abaixo, criados pela autora, apresentam os fatores de qualidade de vida relacionados com a perspectiva da área de CI.

a) *Valorização*: Reis (2016) afirmou que valorizar e reconhecer o funcionário por meio da CI é uma das estratégias mais eficientes para reter e aumentar a produtividade dos colaboradores e manter a competitividade da empresa;

b) *Planejamento*: para que a CI gere impacto também na produtividade do público interno, ela pode ser um recurso para evitar reuniões em excesso, diminuir o retrabalho e a necessidade de

horas extras por falta de informação para execução de determinadas atividades, além de melhorar a integração entre os funcionários e fazer com que o conhecimento flua de forma orgânica na organização (REIS, 2016).

c) *Reflexão*: segundo a ABRACOM (2012), o diagnóstico realizado pela CI também é fundamental em situações pós-crise, para levantar se houve desagregação da equipe e o grau de adesão aos valores e objetivos da organização;

d) *Face a face*: a estruturação de reuniões entre os gestores, líderes e o público interno, proporciona a valorização do colaborador, a credibilidade na informação recebida, a troca de percepções e o esclarecimento imediato de dúvidas (ABRACOM, 2012);

e) *Valores*: os programas de vivência dos valores organizacionais têm como objetivo colaborar com a bagagem de conhecimento e a integração dos funcionários e os públicos de relacionamento imediato, como as famílias, por exemplo, fortalecendo a união e a comunicação interpessoal entre eles (SEGURO, 2017);

f) *Tomada de decisão*: para Seguro (2017), uma vez que existe liberdade de comunicação dentro da organização, os eventuais paradigmas a respeito de determinados assuntos acabam e a transparência, além da clareza, passam a fazer parte do novo ambiente de trabalho.

g) *Relacionamento*: Arcoverde (2018) relatou que alguns dos pontos importantes são a existência de um bom relacionamento entre as equipes e os gestores, além do bom relacionamento interpessoal entre os membros das próprias equipes.

Os itens descritos acima são alguns exemplos das influências positivas que a CI pode exercer na qualidade de vida dos funcionários e no/do ambiente organizacional.

#### **4.2 A influência negativa da CI no ambiente organizacional**

Monteiro (2018) ressaltou que são diversos os fatores que incluem a baixa qualidade de vida e os riscos para a saúde mental do trabalhador dentro do ambiente organizacional. Citou, por exemplo, as más práticas de comunicação e de gestão, participação limitada dos funcionários nas tomadas de decisões, baixos níveis de apoio aos funcionários, horas de trabalho inflexíveis, tarefas obscuras ou má formulação dos objetivos organizacionais.

Apresentando dados de um levantamento realizado pela empresa *Dynamic Signal*, Arcoverde (2019)<sup>9</sup> relatou que 80% dos respondentes acham que falhas na comunicação dentro da empresa contribuem para o estresse causado pelo trabalho. Dentre as principais variáveis dessas falhas de comunicação estão o uso incorreto de ferramentas de comunicação (58%), a

---

<sup>9</sup> Disponível em: <<http://bit.ly/2Ibz25O>>.

falta de informes por parte da empresa (43%) e a dificuldade, por parte dos funcionários, em encontrar a informação necessária para a realização de uma tarefa (36%).

Arcoverde (2018)<sup>10</sup>, agora apresentando dados do levantamento realizado pela The Economist Intelligence Unit e pela empresa Lucidchart, destacou que mais da metade dos funcionários reportaram gastar horas por semana resolvendo questões decorrentes de falhas na comunicação, além da dificuldade em entender estilos diferentes de comunicação e pela falta de clareza nas ordens de superiores. Em um estudo apresentado pela autoridade global no mundo do trabalho, *Great Place to Work* (2018)<sup>11</sup>, foram apresentados os principais fatores que geram estresse no ambiente organizacional. Dentre os fatores citados, as falhas de comunicação resultaram em 16% dos resultados obtidos por meio da pesquisa realizada, comprovando os argumentos apresentados anteriormente sobre a questão do excesso de informação, má gestão da comunicação e os comunicadores não preparados para repassar a mensagem aos demais da organização.

Os fatores que geram as influências negativas da CI no ambiente organizacional, em relação à qualidade de vida dos funcionários, também foram classificados e analisados na perspectiva da autora com base nos respectivos autores:

- a) *Procedimentos*: na visão de Seguro (2017), muitas organizações ainda possuem uma comunicação interna restrita, acanhada, conservadora e com visão de controle excessivo sobre os materiais e as informações que serão divulgadas aos funcionários;
- b) *Interrupção*: o papel institucional inerente à área de CI ainda domina a atividade, deixando pouca margem para que o protagonismo da comunicação seja dado a quem é de direito: o funcionário (SEGURO, 2017);
- c) *Falta de comunicação*: Rajesh Krishnan, em uma entrevista para o *McKinsey Podcast*<sup>12</sup>, relatou que a falta de informação gera diversas situações que poderiam ser evitadas dentro dos ambientes organizacionais: os funcionários não sabem quais solicitações estão sendo feitas a eles, dois ou mais funcionários executam as mesmas tarefas paralelamente por responsabilidades sobrepostas ou por uma compreensão equivocada sobre quem realmente é responsável;
- d) *Tempo para reflexão*: Braga (2016) relatou ainda que o excesso de informações recebidas, de diversas formas e por diversos meios, não embasa o conhecimento e nem auxilia a tomada

---

<sup>10</sup> Disponível em: <<http://bit.ly/31sKuld>>.

<sup>11</sup> Disponível em: <<http://bit.ly/2I55CX2>>.

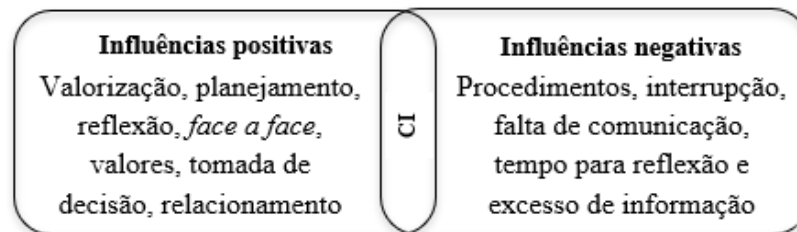
<sup>12</sup> Disponível em: <<http://bit.ly/2K55FEp>>.

de decisão, mas acaba causando uma dispersão do conteúdo informacional que pode gerar conclusões mal fundamentadas e decisões equivocadas;

e) *Excesso de informação*: as principais fontes que geram o excesso de informação são “o computador e a comunicação feita por aparelhos móveis e fixos durante várias horas sem descanso do sistema sensorial”, segundo matéria do Globo Ciência<sup>13</sup>.

Sendo assim, considerando todos os argumentos apresentados, as principais influências positivas e negativas que a comunicação interna e os aspectos ligados a ela podem causar, direta ou indiretamente, no ambiente organizacional e na qualidade de vida dos funcionários, são apresentadas resumidamente na Figura 1.

Figura 1 – Resumo das influências positivas e negativas da Comunicação Interna



Fonte: autora.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista a consequência das mudanças nos ambientes organizacionais relacionadas à contemporaneidade do século XXI e a qualidade de vida do público interno, duas perguntas guiaram esse estudo: a comunicação interna possui influência na qualidade de vida dos trabalhadores? Essa influência gerada pela comunicação é positiva e auxilia o processo de qualidade de vida ou é negativa e produz o efeito contrário?

Concluiu-se que a CI influencia o ambiente interno tanto de forma positiva, quanto negativa, uma vez que o funcionamento geral das organizações também impacta nas estratégias e ações realizadas no ou pelo setor em relação ao seu público alvo. Entre os aspectos positivos da CI, ressaltam-se o sentimento de pertencimento e o engajamento do público interno, os feedbacks gerados, a liberdade de expressão interna, o processo de comunicação fluído (se as estratégias forem estruturadas corretamente), o aumento da produtividade e a capacitação dos gestores para atuarem como comunicadores. Já entre os aspectos negativos, citam-se o desenvolvimento de doenças, síndromes e distúrbios ocupacionais nos funcionários, o excesso,

<sup>13</sup> Disponível em: <<https://glo.bo/2QYkKsf>>

a ausência ou a centralização das informações organizacionais, a desmotivação e as falhas de comunicação entre os níveis hierárquicos e as equipes.

As iniciativas organizacionais, relacionadas à qualidade de vida, devem ser colocadas em prática de forma a responder às expectativas do público interno. Além disso, devem ser realizadas por todos os setores da organização, principalmente pelas áreas de Recursos Humanos e de Comunicação. A CI deve executar estratégias que sejam efetivas no que se diz respeito à transformação das influências negativas geradas por excessos ou retenções de informações aos funcionários, desmotivação, sentimento de não pertencimento, desvalorização profissional, líderes despreparados, dentre tantas outras citadas no decorrer desse estudo.

Cabe então, ao setor e aos profissionais de comunicação, ajustarem o planejamento da área de forma a corresponder às necessidades dos funcionários e à realidade encontrada nos ambientes organizacionais, de forma que a qualidade de vida do público interno possa ser desenvolvida e mantida a longo prazo.

## REFERÊNCIAS

ABRACOM. Porque investir em comunicação Interna, 2012. Disponível em: <https://bit.ly/2WKSFiJ>. Acesso em: 09 jun 2019.

AZAMBUJA, Eliana P. et al. **Significados do trabalho no processo de viver de trabalhadoras de um programa de saúde da família. Texto & Contexto Enfermagem**, v. 16, n. 1, 2007. Disponível em: <<http://bit.ly/2HIi2nI>>. Acesso em: 02 abril de 2019.

BLATTMANN, Ursula; BORGES, Ilma; BERNARDES, Lúcia de Lourdes Rutkowski. **Mudança organizacional e o local de trabalho: reflexões Organization changes and working place: discussions** p. 240-250. **Revista ACB**, v. 7, n. 2, p. 240-250, 2002.

BOLLES, R.N. **The three boxes of life and how to get out of them: an introduction to lifework planning**. Berkeley: Ten Speed Press, 1981.

CLOSS, Daniéli. **Tendências de Comunicação Interna para 2019**. Disponível em: <<http://bit.ly/2Q2cc2K>>. Acesso em: 12 maio 2019.

CONCEIÇÃO, César Stallbaum. **Da revolução industrial à revolução da informação: uma análise evolucionária da industrialização da América Latina**. 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/ZyzY3X>>. Acesso em: 18 nov 2018.



CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. João José Azevedo Curvello, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

FALCÃO, Daniel Ferreira. **A informação e o seu aproveitamento: os impactos na cultura organizacional provindos do excesso de informação**. *ReCont*, Registro Contábil, v. 3, n. 1, p. 1-13, jan. 2012. Disponível em: <<http://bit.ly/2QCTnnr>>. Acesso em: 29 mar 2019.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000**. 1996. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

\_\_\_\_\_. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Qualidade de vida no trabalho. QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial- 2 ed. 2.reimpr**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GERHARDT, Fabiane Denice; ATHAYDES, Andréia Silveira. **A Influência da Comunicação Interna na Qualidade de Vida dos Colaboradores**. In: X Congresso de ciências da comunicação na região sul, 2009, Blumenau. Taquara: 2008. Disponível em: <<http://bit.ly/2wAnAKt>>. Acesso em: 05 jun. 2019.

HARDT, Cristiane. **Comunicação de Humanas, de Exatas e de Estratégia**. Disponível em: <<http://bit.ly/30K9X9w>>. Acesso em: 22 maio 2019.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 20. ed. Curitiba: IBPEX, 2006.

KUNSCH, Margarida M. K. **Comunicação organizacional: Histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.



MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional.** Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão, 2006. p. 77-94.

MONTEIRO, Thaís. **No trabalho, jovens priorizam qualidade de vida.** Disponível em: <<http://bit.ly/2Kk9p5g>>. Acesso em: 4 jun 2019.

NUNES, Suzana Mary de Andrade. **As Relações de Trabalho no Século XXI: Escolhas e Ascensão na Carreira das Mulheres.** 2014. 17 p. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014. Disponível em: <<http://bit.ly/2Ka7aR5>>. Acesso em: 25 mar. 2019.

OLIVEIRA, Ivone de L; DE PAULA, Maria A. **Comunicação Interna: interferências na contemporaneidade.** Belo Horizonte: Abrapcorp, 2008. 13 p. Disponível em: <[http://www.abrapcorp.org.br/anais2008/gt2\\_lourdes.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2008/gt2_lourdes.pdf)>. Acesso em: 12 jun. 2019.

REIS, Kleiton. **O que é Comunicação Interna e qual sua importância?** Disponível em: <<http://bit.ly/2Qd6XgU>>. Acesso em: 21 maio 2019.

RIBEIRO, Larissa Alves; SANTANA, Lídia Chagas de. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. **Revista de Iniciação Científica–RIC Cairu**, v. 2, n. 02, p. 75-96, 2015.

RODRIGUES, Bruno. **Programas de qualidade de vida no trabalho: custo ou investimento?.** Disponível em: <<http://bit.ly/2WxJkG4>>. Acesso em: 08 jun 2019.

SANTOS, Maria Lúcia S. dos. **Interações digitais e a satisfação no trabalho: um olhar sobre a comunicação interna institucional na indústria.** 2018. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2018. Disponível em: <<http://bit.ly/2ViHpjw>>. Acesso em: 12 maio 2019.

SEGURA, Mauro. **Comunicação Interna no fio da navalha.** Disponível em: <<http://bit.ly/2EW2gUg>>. Acesso em: 06 jun 2019.

TANURE, Cláudia. **Comunicação Interna 3.0 e as mudanças de paradigmas.** Disponível em: <<http://bit.ly/30drLtf>>. Acesso em: 12 maio de 2019.

WALTON, Richard. **Quality of working life: what is it?** Sloan Management Review, v.15, n.1, 1973.