



A Comunicação Interna como Fator Crítico para o Alinhamento Estratégico-Operacional: Proposta de Intervenção em uma Organização do Setor Industrial

Darlene da Silva Souza, Luana Albuquerque Lima, José Carlos Alves Roberto, José Roberto Lira Pinto Junior



<https://doi.org/10.36557/2009-3578.2025v11n2p6391-6414>

Artigo recebido em 1 de Setembro e publicado em 1 de Novembro de 2025

ARTIGO ORIGINAL – ESTUDO DE CASO

RESUMO

A comunicação assertiva é imprescindível quando se trata do bom funcionamento de uma organização, uma vez que há ruídos, interpretações errôneas ou até mesmo falta de clareza na utilização da comunicação a organização estará fadando seus resultados à mediocridade, pois a mínima interpretação errada pode levar a retrabalhos desnecessários causando perda de tempo, produtividade, assiduidade nas informações da empresa e engajamento de equipes. Em contrapartida, quando há comunicação clara e bem estruturada, torna-se um instrumento estratégico capaz de alinhar setores, otimizar processos e potencializar os resultados. Dentro do setor paraestatal, que é o caso estudado neste artigo, se mostra ainda mais importante dado ao fato de que o Sistema estudado atende não apenas as indústrias como também toda a comunidade envolvida, além de receber incentivos do governo do Estado do Amazonas, portanto a perfeita execução deste Sistema influencia um todo de veras abrangente e a comunicação está intrinsicamente relacionada a este funcionamento. A metodologia deste trabalho é de natureza aplicada e qualitativa buscando solucionar os problemas identificados através do diagnóstico organizacional aplicado na organização utilizando ferramentas consagradas da gestão da qualidade, tais como a Matriz SWOT, o Diagrama de Ishikawa e a Matriz GUT. Os resultados encontrados demonstram que a comunicação deve ser tratada como uma competência essencial de gestão, capaz de assegurar a integração entre áreas e a redução de retrabalhos, principalmente no que se diz respeito às áreas de Planejamento e áreas fins. Conclui-se, portanto, que o aprimoramento dos processos comunicacionais, aliado ao uso adequado de ferramentas de qualidade, é fundamental para evitar falhas operacionais, aumentar a produtividade e fortalecer o engajamento das equipes. Além disso, os achados deste estudo contribuem para reforçar a importância da comunicação assertiva como prática de gestão estratégica, não apenas no contexto da organização analisada, mas também como referência para outras entidades do setor paraestatal que buscam resultados mais eficazes e sustentáveis.



Palavras-chave: Comunicação assertiva; Gestão da qualidade; Diagnóstico organizacional; Setor paraestatal; Engajamento de equipes.

Internal Communication as a Critical Factor for Strategic-Operational Alignment: An Intervention Proposal in an Industrial Sector Organization

ABSTRACT

Assertive communication is essential when it comes to the proper functioning of an organisation, since there are noises, erroneous interpretations or even lack of clarity in the use of communication, the organisation will be dooming its results to mediocrity, because minimal misinterpretation can lead to unnecessary rework causing loss of time, productivity, assiduity in company information and team engagement. On the other hand, when there is clear and well-structured communication, it becomes a strategic instrument capable of aligning sectors, optimising processes and enhancing results. Within the parastatal sector, which is the case studied in this article, it is even more important given the fact that the system studied serves not only the industries but also the entire community involved, in addition to receiving incentives from the government of the State of Amazonas, leading to the perfect execution of this system influences a very comprehensive whole and communication is intrinsically related to this operation. The methodology of this work is applied and qualitative in nature seeking to solve the problems identified through the organisational diagnosis applied in the organisation using consecrated quality management tools, such as the SWOT Matrix, the Ishikawa Diagram and the GUT Matrix. The results found demonstrate that communication should be treated as an essential management competence, capable of ensuring integration between areas and the reduction of rework, especially with regard to the areas of Planning and end areas. It is concluded, therefore, that the improvement of communication processes, combined with the proper use of quality tools, is essential to avoid operational failures, increase productivity and strengthen team engagement. In addition, the findings of this study contribute to reinforce the importance of assertive communication as a strategic management practice, not only in the context of the analysed organisation, but also as a reference for other entities in the parastatal sector that seek more effective and sustainable results.

Keywords: Assertive communication; Quality management; Organizational diagnosis; Parastatal sector; Team engagement.



Instituição afiliada – Centro Universitario Fametro

Autor correspondente: Darlene da Silva Souza darlenesilasouza@gmail.com

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).





1 – INTRODUÇÃO

O Sistema Associativo das Indústrias do Estado do Amazonas enfrenta desafios significativos no alinhamento entre planejamento estratégico e execução operacional, especialmente no que se refere à Comunicação interna entre áreas meio e áreas fins. A existência de ruídos, interpretações equivocadas e falta de clareza na circulação das informações tem resultado em retrabalhos, redução da produtividade e dificuldades no cumprimento de metas institucionais. Nesse contexto, torna-se essencial compreender de que maneira a comunicação impacta diretamente o desempenho organizacional e propor ações capazes de aprimorar a integração entre setores.

O Objetivo Geral deste trabalho é propor um plano de ação para aprimorar a Comunicação interna no Sistema, visando resolver o problema de desalinhamento estratégico-operacional e promover a melhoria contínua da instituição. O problema que origina este estudo reside justamente no descompasso entre a formulação estratégica e a execução prática, identificado nas áreas meio e áreas fim do sistema.

Diante disso, o presente estudo busca responder à seguinte questão: Como um plano de ação focado na melhoria da Comunicação interna pode alinhar o planejamento estratégico à execução operacional e, conseqüentemente, impulsionar o cumprimento de metas Sistema? Como ressalta Chizzotti (2006, p. 98), a questão norteadora de uma pesquisa tem a função de guiar o olhar investigativo do pesquisador, sendo a base para a definição de métodos, coleta de dados e análise crítica.

A metodologia adotada foi estruturada a partir de um estudo de caso, com natureza aplicada, abordagem qualitativa e caráter exploratório, descritivo e explicativo. Para coleta de dados, utilizaram-se entrevistas estruturadas com colaboradores estratégicos, além da análise documental interna da organização. A aplicação das ferramentas Diagrama de Ishikawa,



Análise SWOT, Matriz GUT e 5W2H possibilitou integrar teoria e prática, permitindo identificar problemas, classificá-los por prioridade e propor soluções viáveis. Assim, os resultados e discussões apresentados neste artigo refletem tanto a aplicação metodológica quanto os achados práticos do diagnóstico.

Os objetivos específicos desta pesquisa foram organizados de forma a dar suporte ao objetivo geral: (1) Diagnosticar o atual fluxo de Comunicação interna do Sistema, identificando falhas, gargalos e ruídos que prejudicam o alinhamento entre os setores de Planejamento e Áreas fins; (2) Mapear os principais pontos de desalinhamento entre os níveis estratégico, tático e operacional; e (3) Desenvolver propostas de melhoria nos processos e canais de Comunicação interna, visando maior clareza, agilidade e integração entre as áreas. Cada objetivo foi alcançado em etapas sequenciais e complementares, evidenciando a conexão entre este estudo e pesquisas precedentes sobre comunicação, alinhamento estratégico e diagnóstico organizacional.

Espera-se, como resultado da pesquisa bibliográfica e do estudo de caso, que a análise crítica e a proposição de soluções contribuam para a melhoria da Comunicação interna, reduzindo ruídos entre áreas meio e fim, fortalecendo o alinhamento entre planejamento e execução e proporcionando ganhos de eficiência e efetividade institucional. Além disso, espera-se que este trabalho sirva como base para futuros estudos sobre a importância da comunicação organizacional em sistemas associativos de grande porte, como o Sistema estudado, e para a implementação de práticas sustentáveis de gestão voltadas ao desenvolvimento do setor industrial do Amazonas.

2 - FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional deve ser entendida como um processo contínuo que atravessa todas as áreas da empresa. Não se limita a transmitir informações, mas media relações internas e externas, integrando setores,



alinhando estratégias e fortalecendo a cultura e identidade organizacional, além de consolidar a imagem junto aos públicos. (REUNA, 2018).

Segundo Lemos e Barbosa (2021), a Comunicação interna é essencial ao suporte gerencial, pois garante o fluxo eficaz de informações, estimula o comprometimento dos colaboradores com os objetivos e reforça a tomada de decisão, servindo como ponte entre diferentes áreas da empresa.

De acordo com Monteiro (2015), a comunicação ocorre por fluxos descendentes, ascendentes e laterais, podendo ser vertical ou horizontal. A comunicação formal segue a hierarquia institucional, enquanto a informal surge das relações interpessoais e circula paralelamente às estruturas oficiais.

Assim, a comunicação integra setores, apoia a gestão e influencia a cultura e identidade organizacional. Atua em dimensões formais e informais, verticais e horizontais, cada uma com papéis complementares. Quando falha, surgem ruídos que prejudicam o clima organizacional, causando conflitos, desmotivação e queda de desempenho, o que compromete a produtividade e a competitividade da empresa.

2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA

A Comunicação Interna é um dos pilares da gestão, pois conecta colaboradores à estratégia e fortalece vínculos, participação e pertencimento. Com canais claros, os colaboradores tornam-se parte ativa das decisões e mais engajados na missão da empresa. Rottmann e Correa (2018) destacam seu papel estratégico ao alinhar expectativas individuais e coletivas, promovendo comprometimento com os resultados.

Com a evolução tecnológica, novas ferramentas ampliaram a comunicação nas empresas, tornando-a mais dinâmica. Segundo Mello (2018), essas ferramentas devem servir à estratégia, garantindo fluxo adequado entre níveis hierárquicos e fortalecendo transparência e confiança no ambiente de trabalho.



Outro ponto central é a função integradora da comunicação. Em muitas empresas, há dificuldades de alinhamento entre áreas meio e fim, o que gera conflitos e perdas. Conforme Santos e Souza (2021), uma comunicação planejada garante que diretrizes cheguem claramente aos setores produtivos, promovendo cooperação e reduzindo barreiras internas.

A gestão da comunicação deve também enfrentar barreiras, implantando mecanismos de avaliação e feedback. Estudos recentes reforçam que só é efetiva quando há alinhamento entre estratégia comunicacional, cultura organizacional e necessidades dos colaboradores.

2.3 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL

Segundo Gede e Huluka (2023), o alinhamento estratégico consiste em fazer com que metas, papéis e processos operacionais estejam coerentes e convergentes com a estratégia corporativa, de modo que as ações cotidianas contribuam diretamente para os objetivos estratégicos da instituição.

Jelenc e Mencer (2021) destacam que o alinhamento estratégico funciona como uma ponte translacional, isto é, como um mecanismo que viabiliza a passagem da formulação da estratégia para a sua execução prática.

A ausência de alinhamento adequado pode provocar substanciais desperdícios de recursos, retrabalhos frequentes e dificuldades no cumprimento de metas, uma vez que iniciativas fragmentadas ou desencontradas podem consumir orçamentos sem gerar valor estratégico (The Strategy Institute, 2025). Além disso, metas pouco claras ou desalinhadas aumentam a probabilidade de execução ineficiente e desvios operacionais (Smith et al., 2024).

Desta forma compreende-se que o alinhamento deve ser feito de forma concisa e coerente pois ele se torna um aliado imprescindível para a comunicação assertiva principalmente entre as áreas estratégicas e operacionais, sem esta clareza no alinhamento entre as áreas a probabilidade de geração de retrabalhos e perda de produtividade 'é maior prejudicando assim os resultados esperados pela organização.

3 – METODOLOGIA



O presente estudo foi desenvolvido com abordagem qualitativa e de natureza aplicada, utilizando-se como estratégia metodológica um Estudo de Caso Aplicado. Essa escolha permite analisar profundamente um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, considerando as condições concretas de funcionamento da organização e possibilitando a proposição de melhorias para a realidade investigada (Yin, 2015).

A pesquisa aplicada, conforme explicam Busetto, Wick e Gumbinger (2020), busca gerar impacto direto no ambiente estudado, aproximando conhecimento científico e prática profissional, o que se alinha ao objetivo deste trabalho, que é aprimorar a Comunicação Interna como suporte ao alinhamento estratégico-operacional do Sistema.

3.1 ABORDAGEM QUALITATIVA

A abordagem qualitativa foi adotada porque o estudo envolve interpretação de informações, percepções humanas e práticas comunicacionais no ambiente organizacional. De acordo com Creswell e Creswell (2018), esse tipo de abordagem é ideal quando se pretende compreender significados, interações e comportamentos construídos socialmente dentro de um contexto específico.

3.2 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA: ESTUDO DE CASO APLICADO

Como destaca Yin (2015), o Estudo de Caso é indicado quando o pesquisador busca responder “como” e “por que” algo ocorre dentro do próprio ambiente da organização, considerando a influência dos fatores internos sobre os resultados. Por isso, essa estratégia se apresenta adequada para investigar o desalinhamento entre planejamento e execução e propor ações que contribuam para a melhoria institucional.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu por meio de dois instrumentos principais: Entrevistas estruturadas com colaboradores que atuam em níveis estratégico e operacional, possibilitando identificar ruídos comunicacionais, dificuldades



de alinhamento e lacunas de capacitação. Análise documental, envolvendo relatórios, normativos internos, fluxos de trabalho e registros utilizados pela organização.

Segundo Yin (2015), a combinação de fontes fortalece a validade do Estudo de Caso, pois permite convergir dados e ampliar a compreensão sobre o fenômeno analisado.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados seguiu etapas fundamentadas em ferramentas de gestão consolidadas: Diagrama de Ishikawa para identificação das causas do problema, Matriz SWOT para mapeamento do contexto estratégico, Matriz GUT para definição de prioridades e 5W2H para estruturação do plano de ação

Esses instrumentos permitem organizar os achados e direcionar melhorias práticas, o que está em consonância com Busetto, Wick e Gumbinger (2020), que defendem que pesquisas aplicadas devem promover intervenções estruturadas na realidade investigada.

3.5 CONTEXTO E RECORTE TEMPORAL

A pesquisa foi realizada em 2025, no Sistema Associativo das Indústrias do Estado do Amazonas, organização que atua nas áreas de educação, saúde e desenvolvimento industrial. A escolha desse caso se deve à sua relevância social e econômica para o Estado e ao impacto direto que a Comunicação Interna exerce na eficiência institucional.

4 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este estudo fora conduzido dentro de uma organização de natureza paraestatal com grande significância dentro do Estado do Amazonas com atuação direta em serviços nas áreas da educação, saúde e desenvolvimento das indústrias. Com o objetivo fim de identificar as possíveis causas do não alcance. O diagnóstico aplicado trouxe problemáticas altamente relacionadas a assertividade da comunicação corporativa e a capacitação dos



colaboradores como ilustra a figura 1 e 2, que utiliza do Diagrama de Ishikawa para identificar as causas raízes de um problema central.

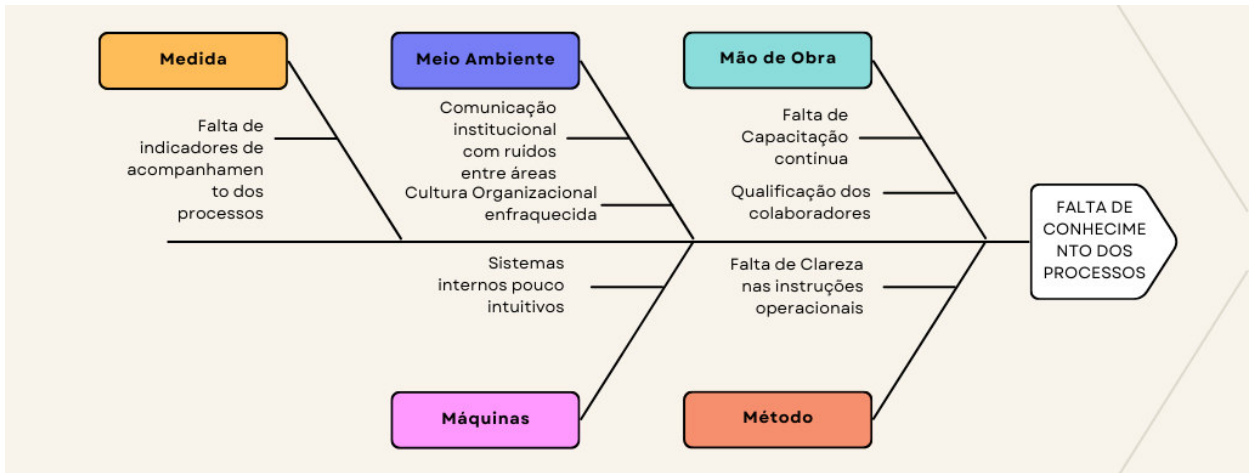


Figura 1 – Diagrama Ishikawa

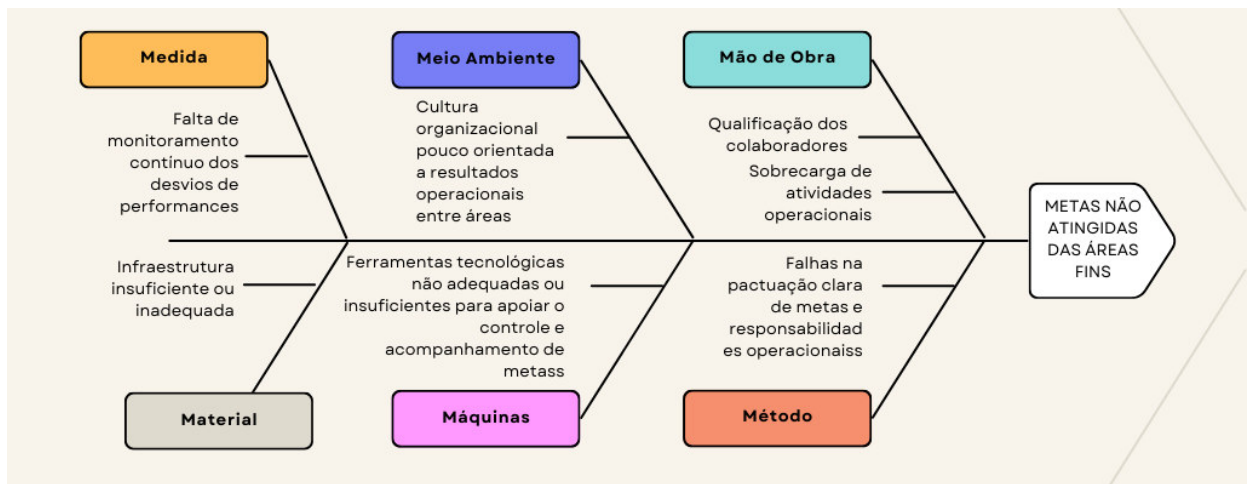


Figura 2 – Diagrama Ishikawa

Com base nestes dados compilados através das entrevistas e utilização da matriz SWOT, foi possível identificar dois problemas centrais: a Falta de Conhecimento dos Processos por parte das áreas-fim e as Metas Não Atingidas, conclui-se então que estes dois problemas centrais estão intrinsecamente relacionados uma vez que a falta de conhecimento dos processos gera o não atingimento das metas, e é possível relacionar ambos



os problemas centrais a comunicação falha e a falta de capacitação como demonstra o quadro 1 de Matriz GUT aplicada na organização:

Causa Identificada	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)	Prioridade (GxUxT)
Capacitação insuficiente dos colaboradores	5	5	5	125
Comunicação institucional com ruídos entre áreas	5	5	5	125
Qualificação dos colaboradores	5	5	5	125
Cultura organizacional pouco orientada a resultados operacionais	5	5	5	125

Tabela 1 – Matriz GUT

As principais causas identificadas foram a capacitação insuficiente dos colaboradores, os ruídos de comunicação entre as áreas, a falta de qualificação e uma cultura pouco orientada a resultados nas áreas-fins. Esses fatores comprometem a execução adequada das funções e a clareza dos processos, já que as informações chegam distorcidas e encontram equipes despreparadas, dificultando o alcance das metas organizacionais.

Diante disso, torna-se necessária a implementação de ações corretivas que fortaleçam a Comunicação Interna e a capacitação dos colaboradores. Surge, então, a questão-problema: como um plano de ação voltado para a melhoria da comunicação pode alinhar o planejamento estratégico à execução operacional e garantir o cumprimento das metas nas áreas-fins?

4.1 PLANEJAMENTO DAS AÇÕES INTERVENTIVAS

A construção das ações interventivas partiu da análise do diagnóstico organizacional aplicado ao Sistema Associativo das Indústrias do Estado do Amazonas, análise que identificou a fragilidade do alinhamento entre as áreas meio e áreas fim, ao desconhecimento dos processos pelas equipes



operacionais e à necessidade de entender como melhorar o engajamento dos colaboradores.

Esses problemas impactam diretamente o atingimento de metas estratégicas do Sistema. Diante disso, as ações priorizadas tem relação com os pontos mais urgentes de atenção. Todas foram pensadas de maneira realista para que sejam enquadradas na realidade do Sistema.

Quadro – Ações Interventivas Propostas para o Sistema

Ação Interventiva Proposta	Objetivo da Ação	Cronologia	Duração Estimada	Custo Estimado
Realizar reuniões periódicas de alinhamento estratégico e operacional	Melhorar a integração entre o planejamento e a execução	Início imediato	Contínua (reuniões mensais)	R\$ 5.000/ano (logística e materiais)
Capacitação e treinamentos específicos para colaboradores das áreas-fim	Garantir o domínio dos processos e a padronização da execução	A partir do 2º mês	2 meses iniciais + reciclagens semestrais	R\$ 20.000 (treinamentos e consultorias)
Revisão dos fluxos de trabalho e aplicação de ferramentas de gestão	Eleva a produtividade e otimizar resultados	3º mês	3 meses	R\$ 15.000 (consultoria de processos)



Aplicação de pesquisas de clima e feedbacks contínuos	Aumentar o engajamento e identificar fragilidades	4º mês	1 mês (primeira rodada) + repetição anual	R\$ 8.000 (questionários, análises e relatórios)
Implantação de sistemas digitais de monitoramento (dashboards e KPIs)	Garantir decisões rápidas e assertivas	5º mês	6 meses	R\$ 30.000 (sistema + capacitação)
Contratação de consultoria externa para revisão de processos críticos nas áreas de saúde e educação	Reduzir gargalos e elevar a eficiência operacional	6º mês	3 m	R\$ 5.000

Tabela 2 – Quadro de Ações interventivas

O quadro de ações interventivas sintetiza de forma clara e objetiva as propostas definidas para responder aos problemas identificados no diagnóstico. Ele apresenta não apenas as intervenções, mas também seus objetivos, cronologia, duração e custo estimado, oferecendo uma visão prática e aplicável das soluções. Assim, o quadro evidencia uma abordagem estratégica e coerente, permitindo que o Sistema avance na superação de suas fragilidades e no fortalecimento de sua gestão organizacional.



Embora seis ações interventivas tenham sido propostas, este artigo priorizou o detalhamento de apenas três delas, reuniões de alinhamento, capacitação dos colaboradores e pesquisa de clima organizacional por serem as mais urgentes e diretamente relacionadas às causas críticas identificadas pela Matriz GUT.

As demais ações permanecem previstas para fases posteriores do plano de melhoria, considerando sua maior complexidade de implementação e a necessidade de investimentos adicionais em tecnologia e consultoria especializada.

4.1.1 5W2H – AÇÃO INTERVENTIVA 1

Ação: Realizar reuniões estilo brainstorming para melhor compreensão dos alinhamentos entre as áreas

(O quê?)	Realizar reuniões mensais de brainstorming entre áreas de gestão e áreas fim
(Por quê?)	Melhorar o alinhamento entre áreas de Planejamento e Processo, assegurando clareza nos processos e redução de falhas de comunicação
(Onde?)	Escritório matriz
(Quando?)	1 vez por mês
(Quem?)	Diretoria e Áreas de Gestão/Processos
(Como?)	Reuniões mensais com atas registradas e pautas definidas
(Quanto?)	Custo do tempo dos envolvidos e materiais de apoio (estimativa R\$ 5.000/ano)

Tabela 3 – Ação Interventiva 1

Essa ação busca reduzir os ruídos de comunicação entre áreas meio e fim do Sistema, promovendo maior integração estratégica e operacional. O caráter contínuo das reuniões cria um espaço de diálogo e acompanhamento das metas, o que fortalece o alinhamento institucional.

A verificação e o acompanhamento será realizada pelas seguintes ações; acompanhamento do número de reuniões realizadas e registradas em



atas. Avaliação qualitativa da redução de ruídos de comunicação (via feedback dos funcionários) e comparação do índice de cumprimento de metas antes e depois da implementação.

4.1.2 5W2H – AÇÃO INTERVENTIVA 2

Ação: Capacitar os colaboradores das áreas-fim:

(O quê?)	Capacitar colaboradores das áreas operacionais
(Por quê?)	Melhorar a execução dos processos e reduzir erros de operação
(Onde?)	Escritório matriz
(Quando?)	Prazo de 2 meses (ciclos semestrais de reciclagem)
(Quem?)	Setor de RH
(Como?)	Treinamentos internos e externos, palestras, workshops, consultorias técnicas
(Quanto?)	Estimativa de R\$ 20.000 (cursos, palestras e consultorias)

Tabela 4– Ação Interventiva 2

A capacitação tem como finalidade garantir que os colaboradores das áreas-fim compreendam e executem os processos de forma padronizada. Essa ação é estratégica, pois atua diretamente na raiz do problema identificado no diagnóstico: o desconhecimento operacional. Dessa forma, para acompanhamento haverá a aplicação de avaliações de aprendizagem antes e após os treinamentos. Bem como o monitoramento da produtividade nas áreas-fim (ex.: indicadores de tempo de execução e redução de erros) e também a pesquisa de satisfação interna sobre a relevância dos treinamentos.

4.1.3 5W2H – AÇÃO INTERVENTIVA 3

Ação: Realizar pesquisa de clima organizacional

(O quê?)	Aplicar pesquisa de clima entre colaboradores
(Por quê?)	Diagnosticar percepção dos colaboradores, identificar fragilidades e propor melhorias para engajamento



(Onde?)	Escritório matriz
(Quando?)	1 mês (primeira aplicação) + anual
(Quem?)	Setor de RH
(Como?)	Questionários, entrevistas internas, análise de dados e devolutiva em relatórios
(Quanto?)	Estimativa de R\$ 8.000 (aplicação, análise e relatórios)

Tabela 5 – Ação Interventiva 3

A pesquisa de clima tem o objetivo de captar a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, liderança e processos internos. É uma ação essencial para fortalecer o engajamento e compreender fragilidades que impactam a motivação da equipe. Para acompanhar teremos as seguintes ações; comparação entre os resultados das pesquisas ao longo do tempo (ex.: índices de satisfação). Se houve redução de indicadores negativos, como rotatividade ou absenteísmo e a implementação e acompanhamento de melhorias sugeridas pelos colaboradores.

4.2. FLUXOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO FERRAMENTA BIZAGI

A modelagem dos processos internos foi representada com base na notação BPMN (Business Process Model and Notation), metodologia amplamente utilizada em iniciativas de Business Process Management (BPM). Essa técnica permite visualizar o fluxo das atividades de forma clara, padronizada e de fácil entendimento pelos setores envolvidos, o que favorece a identificação de gargalos e oportunidades de melhoria (Dumas et al., 2018; Vergidis; Turner; Tiwari, 2008). Para a elaboração dos modelos utilizou-se o software Bizagi Modeler, apenas como recurso gráfico de apoio, possibilitando a construção e apresentação visual das etapas previstas nas ações interventivas e facilitando a comunicação entre gestores e equipes durante o processo de implementação.

Dessa forma, a aplicação do Bizagi Modeler no presente estudo tem como objetivo apresentar visualmente as ações interventivas propostas (como reuniões de alinhamento, capacitação de colaboradores e pesquisa de clima organizacional), servindo como suporte para o acompanhamento das metas definidas e para o fortalecimento do processo de gestão organizacional.



Abaixo, o fluxograma aplicado:

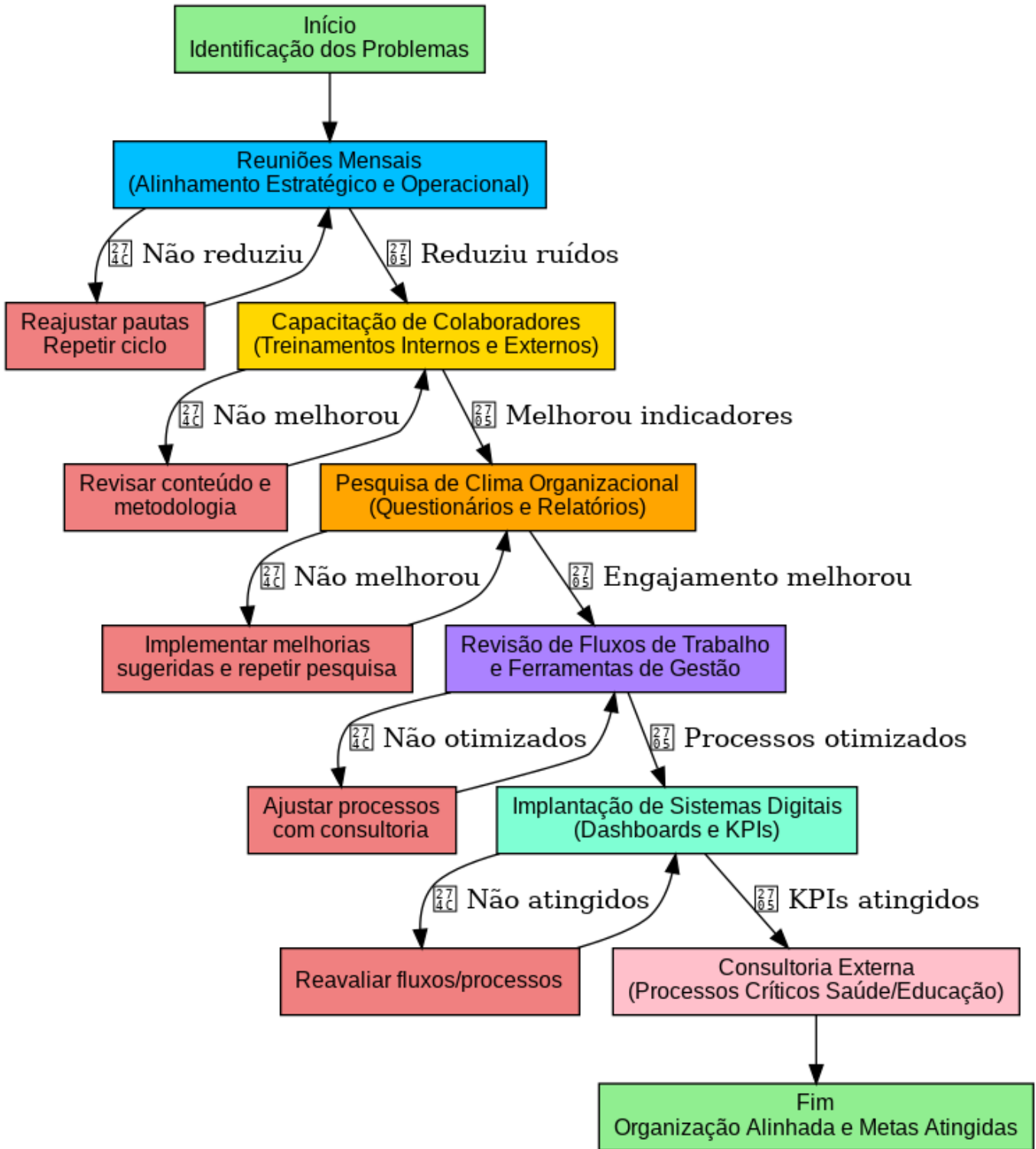


Figura 3 - Fluxograma



4.3 ESTRATÉGIA DE VERIFICAÇÃO DE RESULTADOS

4.3.1 – Tabela de Indicadores de Desempenho das Ações Interventivas

Ação Interventiva	Indicadores de Desempenho (KPI)	Meta Mensurável	Forma de Acompanhamento
Realizar reuniões estilo brainstorming para melhor compreensão dos alinhamentos entre as áreas	Nº de reuniões mensais realizadas	Realizar 12 reuniões/ano (1 por mês) - Registrar 100% das reuniões em atas	Controle de atas
	% de atas registradas	Obter $\geq 80\%$ de feedback positivo sobre clareza nos processos	Pesquisa de feedback trimestral com gestores
Capacitar os colaboradores das áreas-fim	% de colaboradores capacitados	Capacitar 100% dos colaboradores das áreas-fim em 2 meses	Controle de presença nos treinamentos
	Nota média nas avaliações de aprendizagem	Garantir nota média $\geq 8,0$ nas avaliações	Avaliações antes/depois
	% de redução de erros operacionais	Reduzir erros em 20% no semestre	Relatórios de produtividade
Realizar pesquisa de clima organizacional	Taxa de participação na pesquisa	Obter $\geq 70\%$ de participação na pesquisa	Relatórios de pesquisa anuais
	Índice de satisfação dos colaboradores (0–100)	Alcançar $\geq 75\%$ de satisfação geral no 1º ano	Comparativo de índices ao longo do tempo

Tabela 6- Indicadores



A Tabela de Indicadores de Desempenho foi criada para que as ações interventivas propostas neste trabalho possam ser acompanhadas de forma simples e objetiva. Cada indicador foi pensado a partir das necessidades levantadas na pesquisa, buscando transformar as metas em algo concreto e mensurável.

Assim, é possível avaliar se as reuniões de alinhamento realmente estão reduzindo os ruídos de comunicação, se os treinamentos estão elevando o nível de conhecimento dos colaboradores e se a pesquisa de clima está refletindo em maior engajamento e satisfação. Dessa forma, a tabela apresentada a seguir reúne os principais indicadores das três ações centrais, reuniões de alinhamento, capacitação dos colaboradores e pesquisa de clima, oferecendo uma visão prática e organizada para o acompanhamento contínuo do desempenho organizacional.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que o presente estudo foi desenvolvido em um contexto de significativa relevância para a gestão organizacional, ao analisar o desalinhamento estratégico-operacional Sistema estudado. A comunicação interna, identificada desde a introdução como eixo central da pesquisa, revelou-se não apenas como ferramenta de integração entre áreas, mas também como elemento estratégico para reduzir ruídos, fortalecer a cultura organizacional e garantir maior efetividade na execução dos processos.

Verificou-se que o objetivo geral de propor um plano de ação para aprimorar a comunicação interna foi alcançado de forma satisfatória. Destaca-se que os instrumentos metodológicos adotados como Matriz GUT, Diagrama de Ishikawa, Análise SWOT e 5W2H contribuíram para diagnosticar problemas estruturais, priorizar intervenções e propor soluções viáveis. Evidencia-se, assim, que a pesquisa atingiu plenamente sua finalidade de orientar melhorias organizacionais voltadas para a integração entre planejamento e execução.

Retomando a questão norteadora “Como um plano de ação focado na melhoria da comunicação interna pode alinhar o planejamento estratégico à execução operacional e, conseqüentemente, impulsionar o cumprimento de



metas no Sistema?, compreende-se que a resposta foi demonstrada ao longo da pesquisa. Observou-se que a implementação de reuniões periódicas de alinhamento, a capacitação de colaboradores e a aplicação de pesquisas de clima organizacional constituem-se em práticas que, ao serem aplicadas, revelam-se eficazes para reduzir falhas de comunicação e impulsionar o alcance de resultados.

A discussão dos resultados permite afirmar que os objetivos específicos também foram contemplados. A análise da organização, a aplicação das ferramentas de diagnóstico e a proposição das ações corretivas evidenciaram de maneira clara os pontos críticos que impactavam a performance institucional. A hipótese inicial, de que a comunicação interna deficiente era um fator determinante para o não cumprimento de metas, foi validada. Aponta-se que o fortalecimento dos fluxos comunicacionais e a capacitação das equipes são condições imprescindíveis para a efetividade operacional e estratégica.

Por fim, conclui-se que este estudo contribuiu para o entendimento da importância da comunicação como elemento de integração e alinhamento organizacional. Acredita-se que as intervenções propostas possam servir como referência prática para gestores de instituições paraestatais e privadas que enfrentam desafios semelhantes. Recomenda-se, para futuras pesquisas, a ampliação da análise para outras entidades do setor industrial, bem como a investigação do impacto de tecnologias digitais emergentes nos processos comunicacionais, a fim de consolidar um modelo sustentável de gestão estratégica e operacional.



6 – REFERÊNCIAS

BUSETTO, L.; WICK, W.; GUMBINGER, C. How to use and assess qualitative research methods. *Neurological Research and Practice*, v. 2, art. 14, 2020. DOI: 10.1186/s42466-020-00059. Acesso em: 25 out. 2025.

CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2006. Acesso em: 27 out. 2025.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 5. ed. Los Angeles: Sage, 2018. Acesso em: 29 set. 2025.

DUMAS, M.; LA ROSA, M.; MENDLING, J.; REIJERS, H. A. *Fundamentals of Business Process Management*. 2. ed. Cham: Springer, 2018. Acesso em: 9 set. 2025.

GEDE, D. U.; HULUKA, A. T. The impact of strategic alignment on organizational performance: The case of Ethiopian universities. *Cogent Business & Management*, v. 10, n. 2, art. 2247873, 2023. DOI: 10.1080/23311975.2023.2247873. Acesso em: 1 out. 2025.

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA como ferramenta estratégica organizacional. *ResearchGate*, 2025. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/365346399_Gestao_da_comunicacao_interna_como_ferramenta_estrategica_organizacional. Acesso em: 1 set. 2025.

IVANČIĆ, V.; JELENC, L.; MENCER, I. The strategy implementation process as perceived by different hierarchical levels: The experience of large Croatian enterprises. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, v. 17, n. 2, 2021. DOI: 10.7341/20211724. Acesso em: 5 set. 2025.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 22. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. Acesso em: 6 set. 2025.

KRYSTALLI, R.; HOFFECKER, E.; LEITH, K.; WILSON, K. Taking the research experience seriously: A framework for reflexive applied research in development. *Global Studies Quarterly*, 2021. Acesso em: 22 set. 2025.



LEMOS, A. B.; BARBOSA, R. R. Comunicação organizacional e gestão do conhecimento: interface entre áreas. *Em Questão*, Porto Alegre, v. 27, n. 2, p. 267-293, abr./jun. 2021. DOI: 10.19132/1808-52452.72.267-293. Acesso em: 21 set. 2025.

MELLO, J. B. de. *Comunicação interna: canais e estratégias em ambientes corporativos*. 2018. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2018. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstreams/b02ead6b-d9d7-44be-b447-8a2420874714/download>. Acesso em: 28 set. 2025.

MONTEIRO, C. *A comunicação organizacional interna*. 2015. Disponível em: Dialnet. Acesso em: 15 set. 2025.

PARMENTER, D. *Key Performance Indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. 3. ed. Hoboken: Wiley, 2015. Acesso em: 16 set. 2025.

PYO, J.; LEE, W.; CHOI, E. Y.; JANG, S. G.; OCK, M. Qualitative research in healthcare: necessity and characteristics. *Journal of Preventive Medicine and Public Health*, v. 56, n. 1, p. 12-20, 2023. DOI: 10.3961/jpmph.22.451. Acesso em: 19 set. 2025.

REUNA. Comunicação organizacional e cultura nas empresas. *REUNA: Revista de Administração*, v. 23, n. 3, p. 45-58, 2018. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/2018>. Acesso em: 27 out. 2025.

RIZOLLA, M. M. B.; PETRY, J. F.; UCHÔA, A. G. F.; FERREIRA, H. L. B. Uma revisão sobre a pesquisa qualitativa em ciências sociais aplicadas. *UFAM Business Review*, Manaus, v. 2, n. 3, art. 6, p. 103-130, jul./dez. 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/347151470_Uma_revisao_sobre_a_pesquisa_qualitativa_em_ciencias_sociais_aplicadas. Acesso em: 19 set. 2025.

ROTTMANN, J.; CORREA, F. A comunicação interna como instrumento de gestão estratégica. *Revista de Iniciação Científica da Faccat*, v. 8, n. 2, p. 34-50, 2018. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/ricom/article/view/1038/625>. Acesso em: 22 set. 2025.

SANTOS, D. S. dos; SOUZA, G. O. de. Comunicação interna: a integração das equipes e setores. *Gestão Empresarial*, 2021. Disponível



em:

https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/12905/1/Gest%C3%A3o%20Empresarial_2021_2_Daniela%20Scarpinelli%20dos%20Santos%3B%20Gabriela%20de%20Oliveira%20de%20Souza_Comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna%2C%20a%20integra%C3%A7%C3%A3o%20das%20equipes%20e%20setores.pdf. Acesso em: 22 set. 2025.

SMITH, S. D. et al. The effects of strategic alignment and strategic clarity on performance. *Journal of Strategic Management Studies*, v. 12, n. 1, 2024. DOI: 10.xxxx/jsms.2024.001. Acesso em: 19 set. 2025.

THE STRATEGY INSTITUTE. *The hidden price of failed strategy execution: uncovering the consequences and solutions*. 2025. Disponível em: <https://www.strategyinstitute.com/reports/failed-strategy-execution>. Acesso em: 30 set. 2025.

VERGIDIS, K.; TURNER, C. J.; TIWARI, A. Business process analysis and optimization: beyond reengineering. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, v. 38, n. 4, p. 433-454, 2008. Acesso em: 1 set. 2025.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Acesso em: 30 set. 2025.