



Arquitetura da Comunicação e Reconhecimento como Vetor de Sinergia Organizacional

Mabyle Jeandressa Gualberto Oliveira, Paula Vitoria Sousa Silva, José Carlos Alves Roberto, José Roberto Lira Pinto Junior



<https://doi.org/10.36557/2009-3578.2025v11n2p7665-7680>

Artigo recebido em 22 de Setembro e publicado em 22 de Novembro de 2025

ARTIGO ORIGINAL – ESTUDO DE CASO

RESUMO

Este artigo explora um modelo estratégico de arquitetura da comunicação e reconhecimento que objetiva fortalecer a sinergia intersetorial e elevar a eficiência organizacional. A fragmentação da comunicação interna e a ausência de fatores padronizados de reconhecimento de desempenho envolvem a concordância entre os setores. Este estudo bibliográfico, de natureza qualitativa e caráter exploratório descritivo, pesquisa documental e entrevistas estruturadas tem como objetivo fundamentar-se em teorias de comunicação organizacional e motivação, oferecendo um framework prático que integra canais de comunicação otimizados, um sistema de reconhecimento transparente e um índice para mensuração da sinergia organizacional. Conclui-se que a integração deliberada entre comunicação e reconhecimento é determinante para o desempenho sustentável e colaborativo da organização.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Reconhecimento de desempenho. Sinergia. Motivação.



Communication and Recognition Architecture as a Vector of Organizational Synergy

ABSTRACT

This article explores a strategic model for communication and recognition architecture aimed at strengthening intersectoral synergy and increasing organizational efficiency. The fragmentation of internal communication and the absence of standardized performance recognition factors affect agreement between sectors. This bibliographic study, of a qualitative and exploratory-descriptive nature, using documentary research and structured interviews, aims to be grounded in theories of organizational communication and motivation, offering a practical framework that integrates optimized communication channels, a transparent recognition system, and an index for measuring organizational synergy. It concludes that the deliberate integration of communication and recognition is crucial for the sustainable and collaborative performance of the organization.

Keywords: Organizational communication. Performance recognition. Synergy. Motivation.

Instituição afiliada – Centro Universitario Fametro

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





1.INTRODUÇÃO

O crescimento acelerado de empresas de grande porte, como a Direcional Engenharia, frequentemente resulta na formação de silos organizacionais, nos quais a comunicação se torna fragmentada e o reconhecimento de desempenho ocorre de maneira desigual. Esses fatores comprometem a integração intersetorial, dificultando a colaboração entre departamentos e reduzindo a eficiência organizacional.

O presente trabalho tem como objetivo geral propor um modelo estratégico de comunicação interna e reconhecimento de desempenho capaz de fortalecer a sinergia entre os setores da Direcional Engenharia, promovendo maior integração, engajamento e eficiência organizacional. Para alcançar esse propósito, a pesquisa busca analisar e descrever a estrutura organizacional e os fluxos de comunicação existentes na empresa, identificando as principais barreiras que dificultam a integração entre os setores.

Diagnosticar as causas da fragmentação comunicacional e da ausência de critérios padronizados de reconhecimento de desempenho, por meio de entrevistas estruturadas, análise documental e aplicação de indicadores (KPIs); e propor e estruturar um modelo de Arquitetura Integrada de Comunicação e Reconhecimento, fundamentado nas ferramentas de gestão 5W2H e KPIs, de modo a fortalecer a sinergia intersetorial.

A aplicação integrada dessas ferramentas permite uma gestão mais sistematizada e baseada em evidências, favorecendo o aprimoramento contínuo e o alinhamento estratégico das práticas internas. Dessa forma, o uso de instrumentos da gestão da qualidade reforça a proposta de construir uma Arquitetura da Comunicação e Reconhecimento sólidos, mensurável e orientada à eficiência, servindo como vetor de transformação organizacional e de fortalecimento da cultura colaborativa na Direcional Engenharia.

Os resultados da pesquisa demonstraram que a fragmentação da comunicação interna e a ausência de um sistema padronizado de reconhecimento de desempenho são fatores que comprometem a integração entre os setores e reduzem a eficiência organizacional da Direcional Engenharia. A partir da



análise realizada, constatou-se que esses problemas geram ruídos informacionais, retrabalho e perda de produtividade.

2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Comunicação Interna como Ativo Estratégico

Nos últimos anos, a comunicação interna deixou de exercer apenas uma função informativa e passou a ser reconhecida como um elemento estratégico essencial para o fortalecimento das organizações. Ela desempenha papel decisivo no alinhamento entre equipes, na difusão da cultura organizacional e na construção de um ambiente colaborativo. Conforme Vyas et al. (2025, p. 4), “a comunicação interna exerce influência significativa sobre o engajamento dos colaboradores, reforçando o senso de pertencimento e a confiança nas lideranças”, o que evidencia a necessidade de um modelo estruturado e alinhado aos objetivos organizacionais.

Os fluxos comunicacionais são fundamentais nesse processo: o descendente transmite orientações e valores da liderança; o ascendente permite a expressão de percepções e opiniões; o horizontal estimula a cooperação entre setores; e o transversal possibilita a circulação de informações entre áreas distintas (SANTOSO; SULISTYANINGTYAS; PRATAMA, 2022).

Na construção civil, onde o trabalho ocorre majoritariamente em ambientes dinâmicos como obras, a ausência de comunicação estruturada intensifica ruídos e dificulta alinhamentos essenciais. Oliveira Neto et al. (2024, p. 3) ressaltam que “a falta de comunicação clara nas obras afeta o bem-estar, a produtividade e a segurança dos trabalhadores”. Assim, a definição de canais acessíveis, padronizados e assertivos contribui diretamente para o clima organizacional e eficiência operacional.

2.2 Gestão de Desempenho e Sistemas de Reconhecimento

A gestão de desempenho vem se transformando: os modelos rígidos e anuais deram lugar a abordagens contínuas, pautadas em conversas frequentes, acompanhamento próximo e desenvolvimento de competências. Giamos (2024, p. 8) destaca que “o feedback constante eleva o engajamento e a motivação para melhorar o desempenho”, pois oferece retorno imediato e



orienta o aprendizado contínuo.

No campo do reconhecimento, as teorias motivacionais ainda são essenciais. A Pirâmide das Necessidades de Maslow demonstra que, à medida que necessidades básicas são atendidas, o colaborador passa a buscar reconhecimento e pertencimento (NDUKA; OLAITAN, 2022, p. 580). Para Herzberg, fatores como reconhecimento, autonomia e crescimento são os verdadeiros responsáveis por elevar a satisfação e o desempenho, ao contrário de fatores higiênicos como remuneração ou infraestrutura, que apenas evitam insatisfação (KAWAKAMI; YOSHIDA, 2020, p. 4).

Complementarmente, a Teoria da Expectância de Vroom reforça que a motivação surge quando o colaborador percebe uma relação clara e justa entre o esforço empregado, o desempenho alcançado e a recompensa recebida (GIAMOS, 2024). Ou seja, um sistema de reconhecimento só é eficaz quando é transparente, padronizado e percebido como justo.

2.3 Sinergia Organizacional e a Quebra de Silos Intersetoriais

A sinergia organizacional refere-se à capacidade de integrar setores para atuar de forma colaborativa, maximizando resultados. No entanto, muitas organizações enfrentam o desafio dos silos — estruturas internas que fragmentam departamentos e prejudicam a troca de informações. De Waal e Van den Berg (2025, p. 2) definem silos como “barreiras internas que impedem a colaboração interdepartamental”.

Segundo Jones (2024, p. 7), tais barreiras surgem quando o foco departamental supera o objetivo coletivo da organização, gerando retrabalho, duplicidade de tarefas e conflitos. No setor da construção civil, onde etapas são interdependentes — desde o planejamento até a entrega —, silos comprometem prazos e qualidade.

De Waal e Van den Berg (2025) propõem metodologias de “silo-busting”, baseadas em colaboração transversal, comunicação aberta e metas compartilhadas. Entre as práticas mais eficazes estão reuniões interdepartamentais, sistemas integrados de informação, e o reconhecimento coletivo pelos resultados obtidos em conjunto.

3.METODOLOGIA



O estudo é de natureza qualitativa, bibliográfica e documental, com caráter propositivo. Foram realizadas análises de documentos internos, o que o classifica como um estudo de caso propositivo. Segundo Creswell e Creswell (2018), a metodologia define o conjunto de estratégias investigativas que sustentam a pesquisa. A abordagem qualitativa foi escolhida para compreender percepções e práticas comunicacionais, alinhando-se à proposta aplicada do trabalho. Para a construção deste trabalho, foram desenvolvidas análises de dados e documentos internos disponibilizados pela organização. A utilização desses métodos possibilitou uma compreensão ampla e confiável da realidade

observada, reforçando o rigor científico e a coerência dos resultados obtidos

3.1 Natureza e Objetivo da Pesquisa

A pesquisa caracteriza-se por sua natureza qualitativa, uma vez que, segundo Brizolla, Petry e Uchôa (2020), os estudos qualitativos no campo das ciências sociais têm como foco compreender fenômenos a partir de dados não numéricos, permitindo interpretações mais profundas e contextualizadas.

Nesse sentido, a análise de documentos internos e observações empíricas contribuíram para identificar percepções, comportamentos e processos, enriquecendo a compreensão sobre o funcionamento organizacional. Conforme Yin (2015), o estudo de caso permite a investigação de fenômenos contemporâneos em seu contexto real, o que amplia a validade e a relevância das conclusões obtidas.

3.2 Quanto aos Fins da Pesquisa

Os fins desta pesquisa ultrapassam a simples coleta de informações, buscando compreender a realidade organizacional, explicar seus fenômenos e propor soluções aplicáveis. Dessa forma, a pesquisa apresenta caráter exploratório, ao oferecer uma visão inicial da estrutura e das práticas existentes; descritivo, ao detalhar processos e características; e explicativo, ao identificar causas e consequências dos problemas observados e aplicado, ao propor melhorias concretas que possam contribuir para a eficiência organizacional. Busetto, Wick e Gumbinger (2020) destacam que os métodos qualitativos são adequados



para compreender fenômenos complexos e apoiar o aprimoramento de práticas em contextos específicos. Da mesma forma, Krystalli et al. (2021) enfatizam que a pesquisa aplicada busca oferecer soluções práticas que respondam a necessidades institucionais, promovendo transformações efetivas na gestão.

3.3 Quanto aos Meios de Investigação

A abordagem metodológica escolhida foi a qualitativa, por possibilitar compreender percepções, atitudes e valores sem a necessidade de recorrer a dados estatísticos. Segundo Pyo (2023), essa abordagem é fundamental para desenvolver interpretações profundas e propor soluções adequadas à realidade estudada.

O método de levantamento foi utilizado com a aplicação de entrevistas estruturadas, foram entrevistados 5 colaboradores-chave, incluindo o Gerente de RH, o Diretor de TI e 3 gestores setoriais, escolhidos por sua atuação direta nos processos de comunicação e reconhecimento. Além disso, realizou-se pesquisa

documental e bibliográfica com base em livros, artigos e publicações acadêmicas recentes, a fim de embasar teoricamente as análises desenvolvidas.

A estratégia de pesquisa foi delineada como estudo de caso, por se concentrar em uma única realidade organizacional; estudo de campo, pela observação direta das atividades; e pesquisa-ação, por envolver análise crítica e busca de melhorias práticas. Essa combinação metodológica está alinhada ao que afirmam Busetto, Wick e Gumbinger (2020), ao ressaltar que pesquisas qualitativas bem estruturadas são essenciais para transformar dados em instrumentos de gestão e tomada de decisão.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O planejamento das ações foi estruturado a partir das áreas críticas identificadas no diagnóstico organizacional, com o objetivo de responder à pergunta-problema proposta: " Como a implementação de uma arquitetura integrada de comunicação interna e reconhecimento de desempenho pode fortalecer a sinergia intersetorial e aumentar a eficiência organizacional na Direcional Engenharia?".



A tabela1 – Quadro de Ações interventivas a seguir apresenta o quadro global com as cinco ações propostas, seus responsáveis, prazos e as ferramentas que serão utilizadas para sua execução e acompanhamento.

Tabela 1 - Ações Interventivas Propostas

Ação Proposta	Descrição	Responsáveis	Prazo	Ferramentas/Metodologias
Implementar um sistema integrado de comunicação interna	Criar um canal único (intranet corporativa ou módulo interno no ERP)	Setor de TI + RH + Diretoria	3 meses	ERP, intranet corporativa, Microsoft Teams, Trello
Padronizar reconhecimento de desempenho	Estabelecer critérios claros e metas para premiar e reconhecer realizações	RH + Gestores	Contínuo (um por trimestre)	PDCA, Avaliação por competências
Criar calendário de feedback formais	Realizar reuniões periódicas de feedback de desempenho	RH + Gestores Diretos	Contínuo (um por trimestre)	PDCA, Avaliação por competências
Treinamento em comunicação e liderança	Capacitar líderes e equipes para o desenvolvimento de habilidades de gestão e comunicação	RH + Consultoria externa	6 meses	Workshops, Dinâmicas de grupo

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

O plano de ação está focado em duas grandes áreas: Comunicação Interna e Reconhecimento de Desempenho, abordando diretamente a pergunta-problema. As ações de comunicação visam desde a criação de um canal único (sistema integrado) e a definição de normas (protocolo padronizado) até a



capacitação de pessoas (Treinamento). Já as ações de reconhecimento buscam formalizar o processo através da padronização de critérios e da criação de um calendário de feedbacks. A maioria das ações possui prazos definidos entre 2 e 6 meses, demonstrando um plano de intervenção de médio prazo, exceto pelo calendário de feedbacks, que é um processo contínuo.

4.1- Ação: Implementar um sistema integrado de comunicação interna

O sistema integrado é fundamental para centralizar as informações, eliminando a dispersão de dados e reduzindo o retrabalho.

Tabela 2 – Sistema Integrado de Comunicação

Aspecto	Resposta
What (O quê?)	Implementar um sistema integrado de comunicação interna (intranet, aplicativo ou módulo ERP).
Why (Por quê?)	Centralizar informações, avisos e documentos, reduzindo o retrabalho e o tempo de resposta a demandas internas.
Who (Quem?)	Setor de TI, RH e Diretoria.
Where (Onde?)	Em todos os setores da Direcional Engenharia.
When (Quando?)	Prazo de 3 meses.
How Much (Quanto custa?)	(A ser definido no planejamento orçamentário do projeto.)

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A eficácia desta ação será verificada pela medição dos indicadores de sucesso: Redução de retrabalho e tempo médio de resposta a demandas internas. Após 3 meses, espera-se uma redução de, no mínimo, 20% no retrabalho e uma diminuição de 50% no tempo médio de resposta (ex: de 2 dias para 1 dia) em demandas rotineiras, demonstrando que as informações estão mais acessíveis e padronizadas.

4.2 Ação: Criar protocolo de comunicação padronizado

A padronização é fundamental para evitar ruídos e garantir que as informações cheguem com clareza e dentro do prazo.

Tabela 3 - 5W2H - Protocolo de Comunica



Aspecto	Resposta
What (O quê?)	Criar um protocolo de comunicação padronizado.
Why (Por quê?)	Definir normas de envio (formato, responsáveis, prazos) para evitar ruídos e atrasos na comunicação.
Who (Quem?)	RH e Líderes de Setor.
Where (Onde?)	Aplicável a todas as comunicações intersetoriais e internas da empresa.
When (Quando?)	Prazo de 2 meses.
How (Como?)	Elaboração de um Manual de Comunicação Interna em conjunto com os líderes, aprovação pela diretoria e divulgação/treinamento.
How Much (Quanto custa?)	(A ser definido no planejamento orçamentário do projeto.)

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A eficácia será verificada através dos indicadores de sucesso: Cumprimento dos prazos e Clareza nas mensagens. Será realizado um acompanhamento mensal onde se buscará um cumprimento de 95% dos prazos estabelecidos nos comunicados oficiais e uma avaliação interna que aponta que 80% dos colaboradores consideram as mensagens de comunicação interna claras (pode ser medido por survey).

4.3- Ação: Padronizar reconhecimento de desempenho

A padronização dos critérios de reconhecimento é vital para aumentar a satisfação e reduzir a rotatividade de colaboradores.

Tabela 4 - 5W2H - Padronização do Reconhecimento de Desempenho

Aspecto	Resposta
What (O quê?)	Padronizar o reconhecimento de desempenho.
Why (Por quê?)	Estabelecer critérios claros e metas para premiar ou reconhecer equipes e colaboradores, aumentando a satisfação e reduzindo a rotatividade.
Who (Quem?)	RH e Gestores.
For Whom (Para quem?)	Aplicável a todos os colaboradores da Direcional Engenharia.



When (Quando?)	Prazo de 4 meses.
How (Como?)	Utilização da Metodologia 5W2H para planejar o programa e implementação da Avaliação de Desempenho 360° para basear as decisões de reconhecimento.
How Much (Quanto custa?)	(A ser definido no planejamento orçamentário do projeto, incluindo custos de premiação e sistema de avaliação.)

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

O sucesso será medido pela Aumento da satisfação dos colaboradores e Redução da rotatividade. A meta é obter um aumento de 15% nos resultados da pesquisa de satisfação relacionada a "Reconhecimento" e uma redução de 10% na taxa de *turnover* (rotatividade) nos 6 meses subsequentes à implementação do novo sistema.

4.4- Ação: Treinamento em comunicação e liderança

O treinamento capacita os colaboradores e líderes para lidar com comunicação assertiva, o que impacta diretamente na redução de conflitos.

Tabela 5 - 5W2H - Treinamento em Comunicação e Liderança

Aspecto	Resposta
What (O quê?)	Treinamento em comunicação e liderança.
Why (Por quê?)	Capacitar líderes e equipes para comunicação assertiva, gestão de conflitos e trabalho colaborativo, melhorando o clima e reduzindo conflitos.
Who (Quem?)	RH e Consultoria externa
Where (Onde?)	Todos os líderes e equipes da Direcional Engenharia
When (Quando?)	Prazo de 6 meses
How (Como?)	Realização de Workshops e Dinâmicas de grupo conduzidos pela consultoria externa.
How Much (Quanto custa?)	Incluindo o custo da consultoria e materiais (a ser definido no planejamento orçamentário do projeto).

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A eficácia será verificada pela Melhoria no clima organizacional e Redução de conflitos reportados. A meta é alcançar um aumento de 20% no índice de



satisfação relacionado a "Comunicação e Relacionamento Interpessoal" na pesquisa de clima e uma redução de 30% no número de conflitos formais reportados ao RH no período de 6 meses após a conclusão do treinamento.

4.5 Estratégia de Verificação de Resultados

A verificação de resultados será feita por meio de indicadores de desempenho (KPIs) para cada ação, conforme a metodologia SMART, estabelecendo metas Realistas e Mensuráveis para acompanhar o progresso.

Tabela 6 - Indicadores de Desempenho e Metas (KPIs)

Ação Interventiva	Indicador de Desempenho (KPI)	Meta Mensurável (Pós-Implementação)	Frequência de Acompanhamento
Sistema de Comunicação	Tempo médio de resposta a demandas internas	Reduzir o tempo médio em 50% (Ex: de 2 dias para 1 dia).	Mensal
Protocolo de Comunicação	Cumprimento dos prazos de comunicação oficial	Atingir 95% de cumprimento dos prazos estabelecidos no Manual.	Mensal
Padronização de Reconhecimento	Aumento da satisfação dos colaboradores (Módulo 'Reconhecimento')	Aumentar em 15% a nota média de satisfação neste quesito em 6 meses.	Semestral
Calendário de Feedbacks	Frequência de feedbacks realizados	Garantir que 100% dos colaboradores recebam feedback documentado.	Trimestral

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A verificação de resultados será feita por KPIs com metas SMART para acompanhar o progresso das ações. O tempo de resposta interno deve reduzir 50%, o cumprimento dos prazos formais deve alcançar 95%, a satisfação no reconhecimento deve aumentar 15% em seis meses e 100% dos



colaboradores devem receber feedback documentado. Esses indicadores serão acompanhados mensal, semestral ou trimestralmente conforme cada ação.

5. CONSIDERAÇÃO FINAL

O estudo permitiu evidenciar que a comunicação interna e o reconhecimento de desempenho representam pilares estratégicos para a construção da sinergia organizacional, especialmente em empresas de grande porte como a Direcional Engenharia, onde a interdependência entre setores é essencial para a eficiência e qualidade dos processos. Os achados demonstraram que a fragmentação dos fluxos comunicacionais e a ausência de critérios padronizados de reconhecimento constituem barreiras significativas ao alinhamento entre áreas, gerando ruídos, retrabalho, desmotivação e perda de produtividade.

Diante desse cenário, a Arquitetura Integrada de Comunicação e Reconhecimento proposta neste estudo apresenta-se como um vetor de transformação e fortalecimento da cultura colaborativa. O modelo desenvolvido estabelece diretrizes práticas que integram processos comunicacionais, mecanismos de valorização do desempenho e ferramentas de gestão, favorecendo um ambiente mais transparente, participativo e orientado a resultados coletivos. Sua aplicação contribui para o aumento do engajamento, da clareza de papéis e da coesão entre equipes, promovendo a sinergia intersetorial, elemento central para o alcance de metas organizacionais sustentáveis.

Nesse sentido, este trabalho responde à pergunta-problema ao demonstrar que a implementação de uma arquitetura integrada, baseada em canais estruturados, protocolos claros e reconhecimento meritocrático, potencializa a eficiência organizacional ao promover confiança, alinhamento e sentido



de pertencimento. Tal integração fortalece a cultura interna, gera impacto positivo sobre o clima organizacional e consolida práticas de gestão alinhadas ao desenvolvimento humano e institucional.

Apesar de seu caráter propositivo, o estudo oferece contribuições relevantes tanto para a prática empresarial quanto para o campo acadêmico, ao propor um framework aplicável a organizações de diferentes segmentos que enfrentam desafios semelhantes. Recomenda-se, para pesquisas futuras, a validação empírica do modelo por meio de sua implementação em campo, a fim de mensurar seus impactos qualitativos e quantitativos, especialmente no que se refere ao desempenho, engajamento e retenção de talentos.

Conclui-se que fortalecer a comunicação e o reconhecimento não se trata apenas de aprimorar processos organizacionais, mas de promover vínculos, propósito e colaboração, elementos essenciais para organizações que buscam longevidade, inovação e competitividade. Assim, a arquitetura integrada apresentada neste estudo configura-se como um caminho estratégico para a construção de ambientes de trabalho mais humanos, sinérgicos e eficientes — consolidando o reconhecimento e a comunicação como vetores de sinergia e excelência na Direcional Engenharia.

6 – REFERÊNCIAS

BRIZOLLA, M. M.; PETRY, L. M.; UCHÔA, D. M. *Pesquisa qualitativa nas ciências sociais: abordagens e aplicações*. Revista Brasileira de Pesquisa, v. 5, n. 2, p. 45–63, 2020.

BUSETTO, L.; WICK, W.; GUMBINGER, C. *How to use qualitative methods for evaluation*. BMC Medical Research Methodology, v. 20, p. 97–108, 2020.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 5. ed. Thousand Oaks: Sage, 2018.

DE WAAL, A.; VAN DEN BERG, R. *Increasing Collaboration through Silo-busting: a Case Study*. Schmalenbach Journal of Business Research, 2025. DOI: 10.1007/s41471-025-00223-8. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s41471-025-00223-8>. Acesso em: 23 out. 2025.



GIAMOS, D. *Continuous Performance Feedback: Investigating the Effects of Feedback Content and Feedback Sources on Performance, Motivation to Improve Performance, and Task Engagement*. *Performance Improvement Quarterly*, 2024. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01608061.2023.2238029>.

Acesso em: 23 out. 2025.

JONES, A. A. *Breaking Down Silos in the Workplace: A Framework to Facilitate Cross-Functional Collaboration*. 2024. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11419935/>. Acesso em: 23 out. 2025.

KAWAKAMI, T.; YOSHIDA, H. *Motivation and Job Satisfaction Based on Herzberg's Theory: A Modern Review*. *International Journal of Business and Social Science*, v. 11, n. 4, p. 1–8, 2020.

KRYSTALLI, R. et al. *Applied qualitative research for organizational improvement*. *Journal of Applied Social Research*, v. 9, n. 3, p. 55–72, 2021.

NDUKA, O.; OLAITAN, A. *Motivation Theories and Organizational Performance: A Review of Maslow's Hierarchy of Needs in Modern Context*. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, v. 10, n. 2, p. 575–591, 2022. Disponível em: https://ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article_12_10_2_575-591.pdf.

Acesso em: 23 out. 2025.

OLIVEIRA NETO, E. A. et al. *Assessment of the Influence of Contracting Models on the Well-Being of Construction Workers in the Brazilian Amazon*. *Buildings*, v. 14, n. 8, p. 1–14, 2024. DOI: 10.3390/buildings14082539. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2075-5309/14/8/2539>. Acesso em: 23 out. 2025.

PYO, H. *Qualitative research and practice-based solutions*. *Journal of Management Studies*, v. 60, n. 2, p. 230–248, 2023.

SANTOSO, N. R.; SULISTYANINGTYAS, I. D.; PRATAMA, B. P. *Transformational Leadership During the COVID-19 Pandemic: Strengthening Employee Engagement Through Internal Communication*. *Journal of Communication Inquiry*, 2022. DOI: 10.1177/01968599221095182. Disponível em:



<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9019500/>. Acesso em: 23 out. 2025.

VYAS, R.; ACHHNANI, B.; TIWARI, M. K.; JAISWAL, A. *The Influence of Internal Communication on Employee Engagement, Considering the Moderating Role of Organizational Culture: A TCCM Approach*. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, v. 10, n. 16S, 2025. Disponível em: <https://www.iisemjournal.com/index.php/journal/article/download/2643/1041/4272>. Acesso em: 23 out. 2025.

YIN, R. K. *Case Study Research: Design and Methods*. 6. ed. Thousand Oaks: Sage, 2015.