



Graduação  Pós-Graduação  
 Artigo completo  Relato de prática  Resumo expandido

**A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA NA  
FORMAÇÃO DA RESILIÊNCIA DAS EQUIPES: Uma revisão de literatura em busca  
das melhores práticas.**

**Fredjoger Barbosa Mendes**  
ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing  
fredjoger.mendes@acad.espm.br

**Prof. Dr. Marco Aurelio de Souza Rodrigues**  
ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing  
marco.rodrigues@espm.br

**RESUMO**

Este artigo analisa a influência da comunicação organizacional interna na formação da resiliência organizacional, especialmente em ambientes marcados por diversidade cultural em cenários de risco operacional. Parte-se do problema de que, embora a literatura reconheça a importância da comunicação interna para o alinhamento, o engajamento e a coordenação, ainda persiste uma lacuna quanto à sua integração sistemática com a resiliência organizacional. O objetivo do trabalho é discutir como práticas de comunicação estratégicas, dialógicas e culturalmente sensíveis fortalecem a capacidade organizacional de antecipar ameaças, responder a eventos críticos e adaptar-se a contextos adversos. Metodologicamente, trata-se de um estudo qualitativo, exploratório e de natureza aplicada, construído com base em revisão de literatura e análise teórico-conceitual derivada da tese em desenvolvimento. Os resultados indicam que a comunicação interna favorece a confiança, a segurança psicológica, a aprendizagem coletiva, a circulação de alertas e a coordenação entre equipes. Conclui-se que a comunicação corporativa interna, quando articulada à gestão de riscos e à valorização da diversidade cultural, deixa de ser apenas ferramenta informacional e passa a constituir infraestrutura relacional da resiliência organizacional.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional interna; resiliência das equipes; diversidade cultural; risco operacional.

## 1 INTRODUÇÃO

A crescente complexidade dos ambientes organizacionais contemporâneos ampliou a exposição das organizações à situações de ruptura de continuidade de suas operações, crises reputacionais, pressões institucionais e cenários de incerteza. Nesse contexto, a resiliência organizacional passou a ser compreendida não apenas como capacidade de recuperação, mas como aptidão para antecipar ameaças, responder a eventos críticos e adaptar-se continuamente a novas condições (Duchek, 2020; Hollnagel, 2014; Slack; Brandon-Jones; Johnston, 2013). O trabalho teórico que dá base a este artigo sustenta precisamente esse ponto ao tratar a comunicação interna como elemento articulador da confiança, da aprendizagem e da coordenação em contextos de diversidade cultural e risco operacional.

A comunicação organizacional interna, nesse cenário, não pode ser reduzida à emissão de comunicados ou ao repasse de orientações operacionais. Trata-se de um processo estratégico por meio do qual a organização produz sentido, orienta comportamentos, integra equipes e fortalece vínculos de pertencimento (Argenti, 2023; Cornelissen, 2014; Welch; Jackson, 2007). Quando concebida de forma relacional, a comunicação interna contribui para reduzir ambiguidades, apoiar decisões e ampliar a capacidade coletiva de resposta. Quando é insuficiente, fragmentada ou incoerente, tende a ampliar ruídos, silêncios, insegurança e desalinhamento entre discurso e prática (Bennis; Goleman; O'Toole, 2008; Mumby et al., 2019).

O problema central deste artigo decorre da constatação de que a literatura ainda apresenta estes temas de forma relativamente fragmentada. Existem referências consistentes sobre comunicação interna, sobre resiliência, sobre diversidade cultural e sobre gestão de riscos, mas ainda são menos frequentes os estudos que integram esses quatro eixos em uma mesma moldura analítica (Duchek, 2020; Cox; Blake, 1991; Edmondson, 2019; ISO, 2017). Essa lacuna é particularmente relevante porque, em ambientes organizacionais complexos, a comunicação influencia diretamente a forma como as pessoas interpretam o risco, compartilham alertas, respondem a incidentes e aprendem com a experiência. A própria tese identifica essa insuficiência integradora como parte do problema de pesquisa.

Neste sentido, a diversidade cultural torna a questão ainda mais densa. Organizações compostas por sujeitos com repertórios, valores, experiências e formas distintas de interpretar autoridade e participação exigem práticas comunicacionais mais sensíveis, inclusivas e inteligíveis (Fleury, 2000; Kanter, 1977; Meyer, 2014). A heterogeneidade cultural pode ampliar

criatividade, leitura de contexto e inovação, mas também pode intensificar mal-entendidos, assimetrias de poder e dificuldades de coordenação, caso a organização não disponha de mediações adequadas (Stahl et al., 2010; Nishii; Mayer, 2009; Woolley et al., 2010).

Outro componente decisivo é a segurança psicológica. Ambientes em que os trabalhadores podem relatar falhas, levantar dúvidas, discordar e sinalizar vulnerabilidades sem medo de humilhação tendem a apresentar melhores condições de aprendizagem, prevenção e adaptação (Edmondson, 1999; Edmondson, 2019). Em organizações de maior criticidade operacional, esse fator ganha centralidade porque a resiliência depende da circulação precoce de informações incômodas, da manifestação de quase-erros e da abertura ao diálogo divergente, em vez do silêncio defensivo ou da obediência aparente (Westrum, 2004; Bennis; Goleman; O'Toole, 2008).

Diante disso, o objetivo deste resumo expandido é discutir de que modo a comunicação corporativa interna influencia a formação da resiliência organizacional. Em termos metodológicos, trata-se de um estudo qualitativo, exploratório e de natureza aplicada, construído com base em revisão de literatura e análise teórico-conceitual.

## 2 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise teórica indica, em primeiro lugar, que a comunicação interna influencia a resiliência organizacional ao fortalecer a capacidade de antecipação. Organizações resilientes dependem de mecanismos que permitam identificar sinais fracos, interpretar anomalias e compartilhar rapidamente percepções de risco antes que elas se convertam em ruptura (Duchek, 2020; Hollnagel, 2014; ISO, 2017). Nesse sentido, a comunicação interna funciona como infraestrutura de vigilância organizacional, pois conecta pessoas, informações e decisões em torno de uma leitura compartilhada do ambiente.

Em segundo lugar, a comunicação interna fortalece a capacidade de enfrentamento de eventos críticos. Em situações de crise, a coordenação entre áreas, a visibilidade da liderança e a coerência das mensagens tornam-se determinantes para a resposta coletiva (Coombs, 2007; Argenti, 2023; Cornelissen, 2014). Quando os públicos internos recebem mensagens claras, consistentes e aderentes à realidade vivida, a organização reduz boatos, evita dispersão interpretativa e aumenta a prontidão operacional. Quando há desalinhamento entre narrativa institucional e prática cotidiana, a confiança é corroída, o que enfraquece a resposta organizacional (Bennis; Goleman; O'Toole, 2008; Goffee; Jones, 2013).



A influência da comunicação também se manifesta na capacidade de adaptação e aprendizagem. A resiliência não se esgota na contenção de danos; ela pressupõe revisão crítica, incorporação de lições aprendidas e reconfiguração de práticas após a adversidade (Duchek, 2020; Slack; Brandon-Jones; Johnston, 2013; Quinn; Thakor, 2018). Para que isso ocorra, a comunicação precisa sustentar não apenas transmissão de orientações, mas também reflexão coletiva, feedback e reelaboração de sentido. Nesta direção, a comunicação interna contribui para converter experiência em aprendizagem organizacional.

A segurança psicológica emerge, então, como mediação indispensável entre comunicação e resiliência. Sem um ambiente em que as pessoas se sintam seguras para falar, perguntar, admitir erro e alertar sobre riscos, a organização perde capacidade de detecção precoce e de correção adaptativa (Edmondson, 1999; Edmondson, 2019). Culturas organizacionais maduras tendem a favorecer franqueza, confiança e circulação não distorcida da informação, enquanto culturas marcadas por medo ou excesso de hierarquia tendem a esconder vulnerabilidades relevantes (Westrum, 2004; Goffee; Jones, 2013).

A diversidade cultural introduz uma dimensão adicional nessa relação. Em contextos multiculturais, a interpretação das mensagens não depende apenas do conteúdo formal, mas dos referenciais culturais que moldam percepção de autoridade, expectativa de participação e modos de expressão (Fleury, 2000; Meyer, 2014; Crenshaw, 1991). Assim, a comunicação interna só contribui efetivamente para a resiliência quando consegue ser culturalmente sensível, isto é, quando reconhece diferenças sem produzir exclusão, assimilação forçada ou invisibilização de grupos (Cox; Blake, 1991; Nishii; Mayer, 2009; Stahl et al., 2010).

A literatura também sugere que a diversidade, quando bem gerida, amplia a inteligência coletiva da organização. Equipes diversas tendem a reunir mais perspectivas, ampliar a criatividade e enriquecer a resolução de problemas, o que pode favorecer a adaptação em contextos incertos (Woolley et al., 2010; Leung et al., 2011; Groysberg et al., 2018). Contudo, esses ganhos não são automáticos. Eles dependem de liderança mediadora, comunicação inclusiva e práticas organizacionais que promovam reconhecimento e equidade (Kanter, 1977; Zak, 2017; Quinn; Thakor, 2018).

Sob o prisma do risco operacional, a comunicação interna deve ser entendida como parte do próprio sistema de proteção organizacional. Em vez de ser vista apenas como ferramenta de alinhamento cultural ou engajamento simbólico, ela precisa ser tratada como mecanismo de prevenção, coordenação e contenção de falhas, especialmente em ambientes de alta interdependência sociotécnica (Slack; Brandon-Jones; Johnston, 2013; Hollnagel, 2014; ISO,

2017). A tese reforça esse entendimento ao associar comunicação interna, segurança psicológica, diversidade cultural e gestão do risco como componentes de uma mesma infraestrutura relacional da resiliência.

Em resumo, a discussão permite identificar seis dimensões comunicacionais particularmente relevantes para a formação da resiliência organizacional: clareza, dialogicidade, transparência, escuta ativa, coerência da liderança e sensibilidade cultural. Essas dimensões favorecem a antecipação, o enfrentamento e a adaptação, ao mesmo tempo em que reduzem ruídos, silêncio organizacional, fragmentação e respostas descoordenadas.

### 3 CONCLUSÕES

Conclui-se que a comunicação corporativa interna exerce influência direta e estruturante na formação da resiliência organizacional. Essa influência se materializa no fortalecimento da vigilância organizacional, da coordenação diante de eventos críticos e da aprendizagem posterior à crise. Em outras palavras, a comunicação interna não atua apenas como suporte administrativo, mas como infraestrutura relacional que sustenta a capacidade de resistir, responder e adaptar-se.

Pode-se ainda afirmar igualmente, que essa influência é mediada por fatores culturais e relacionais. A presença de diversidade cultural exige maior refinamento comunicacional, enquanto a segurança psicológica constitui condição para que alertas, dúvidas, erros e divergências circulem de forma produtiva. Sem essas condições, a comunicação tende a se tornar apenas formalmente existente, mas materialmente insuficiente para a construção da resiliência (Edmondson, 2019; Fleury, 2000; Meyer, 2014).

Do ponto de vista teórico, o estudo reforça a necessidade de integrar comunicação interna, diversidade cultural, segurança psicológica e gestão de riscos em uma mesma abordagem. Do ponto de vista prático, indica que organizações interessadas em fortalecer sua resiliência devem investir em comunicação menos verticalizada, mais dialógica, mais coerente com a realidade operacional e mais atenta às diferenças culturais. Tal direção é convergente com a tese em desenvolvimento, que propõe justamente um modelo de comunicação corporativa interna orientado à construção da resiliência organizacional.

## REFERÊNCIAS

- ARGENTI, Paul A. Corporate communication. 9. ed. New York: McGraw-Hill, 2023.
- BENNIS, Warren; GOLEMAN, Daniel; O'TOOLE, James. Transparency: how leaders create a culture of candor. San Francisco: Jossey-Bass, 2008.
- COOMBS, W. Timothy. Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding. 2. ed. Los Angeles: Sage, 2007.
- CORNELISSEN, Joep. Corporate communication: a guide to theory and practice. 4. ed. London: Sage, 2014.
- COX, Taylor H.; BLAKE, Stacy. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *The Executive*, New York, v. 5, n. 3, p. 45-56, 1991.
- CRENSHAW, Kimberlé. Mapping the margins: intersectionality, identity politics, and violence against women of color. *Stanford Law Review*, Stanford, v. 43, n. 6, p. 1241-1299, 1991.
- DUCHEK, Stephanie. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 215-246, 2020.
- EDMONDSON, Amy C. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, Thousand Oaks, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.
- EDMONDSON, Amy C. *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2019.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000.
- GOFFEE, Rob; JONES, Gareth. Creating the best workplace on earth. *Harvard Business Review*, Boston, v. 91, n. 5, p. 98-106, 2013.
- GROYSBERG, Boris et al. The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*, Boston, v. 96, n. 1, p. 44-52, 2018.
- HOLLNAGEL, Erik. *Safety-I and Safety-II: the past and future of safety management*. Farnham: Ashgate, 2014.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 22316:2017. Security and resilience — organizational resilience — principles and attributes. Geneva: ISO, 2017.
- KANTER, Rosabeth Moss. *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books, 1977.
- LEUNG, Angela Ka-yee et al. Embodied cultural cognition: situating the study of culture and

creativity. *American Psychologist*, Washington, DC, v. 66, n. 8, p. 747-754, 2011.

MEYER, Erin. *The culture map: breaking through the invisible boundaries of global business*. New York: PublicAffairs, 2014.

MUMBY, Dennis K. et al. *Organizational communication: a critical introduction*. 2. ed. Los Angeles: Sage, 2019.

NISHII, Lisa H.; MAYER, David M. Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, Washington, DC, v. 94, n. 6, p. 1412-1426, 2009.

QUINN, Robert E.; THAKOR, Anjan V. *Creating a purpose-driven organization*. Harvard Business Review, Boston, v. 96, n. 4, p. 78-85, 2018.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. *Operations management*. 7. ed. Harlow: Pearson, 2013.

STAHL, Günter K. et al. Unraveling the effects of cultural diversity in teams: a meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, London, v. 41, n. 4, p. 690-709, 2010.

WELCH, Mary; JACKSON, Paul R. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, Bingley, v. 12, n. 2, p. 177-198, 2007.

WESTRUM, Ron. A typology of organisational cultures. *Quality and Safety in Health Care*, London, v. 13, suppl. 2, p. ii22-ii27, 2004.

WOOLLEY, Anita Williams et al. Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, Washington, DC, v. 330, n. 6004, p. 686-688, 2010.

ZAK, Paul J. The neuroscience of trust. *Harvard Business Review*, Boston, v. 95, n. 1, p. 84-90, 2017.