

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO
ENTRE ADMINISTRAÇÃO E LOJISTAS EM SHOPPING CENTERS: UMA
ANÁLISE PRELIMINAR**

Felipe Rodrigues Pimenta¹
Helôisa Helou Doca²
Daniel Pereira Coqueiro³
Francine Pereira de Carvalho⁴
Henrique Lacerda Nieddermeyer⁵

Resumo

A problemática central deste estudo consiste em compreender como a comunicação interna pode promover alinhamento institucional e cooperação entre esses atores, impactando a dinâmica relacional e a performance coletiva. O objetivo geral é analisar de que maneira a comunicação interna atua como ferramenta de integração entre administração e lojistas, bem como identificar desafios como assimetria de informações, ruídos e resistência às normas. A metodologia adotada é de natureza qualitativa, com caráter exploratório e abordagem analítico-descritiva, fundamentada em revisão bibliográfica nacional contemporânea sobre comunicação organizacional e gestão de shopping centers. Os resultados indicam que uma comunicação interna estruturada, participativa e transparente fortalece o senso de pertencimento, amplia a cooperação e reduz conflitos, enquanto práticas impositivas comprometem a confiança. Conclui-se que a comunicação interna planejada constitui elemento estratégico essencial para a integração, sustentabilidade e competitividade dos shopping centers.

Palavras-chave: Alinhamento institucional. Competitividade. Comunicação interna.

¹ Discente do MBA em Administração Estratégica de Pessoas da Universidade de Marília - UNIMAR, e-mail: felipp.r.pimenta@gmail.com

² Professora Doutora, docente do curso Educação Física da Universidade de Marília-Unimar, e-mail: heloisahelou@unimar.br

³ Professor Doutor, docente do curso de Educação Física da Universidade de Marília-Unimar, e-mail: danielcoqueiro@unimar.br

⁴ Professora Mestre, docente do curso de Educação Física da Universidade de Marília-Unimar, e-mail: francinecarvalho@unimar.br

⁵ Professor Doutor, docente do curso de Educação Física da Universidade de Marília-Unimar, e-mail: henriquelacerda@unimar.br

1. Introdução

Os shopping centers configuram-se como ambientes organizacionais complexos, marcados pela coexistência de múltiplos atores econômicos interdependentes, especialmente a administração central e os lojistas. Nessa dinâmica, que ultrapassa a dimensão contratual e assume caráter estratégico e relacional, a comunicação interna emerge como elemento fundamental para promover alinhamento institucional, reduzir conflitos e fortalecer a cooperação. Diante desse cenário, a problemática central deste estudo consiste em compreender como a comunicação interna pode atuar como estratégia de integração entre administração e lojistas, impactando a dinâmica relacional e a performance coletiva do empreendimento .

A relevância do tema justifica-se pela crescente complexidade das relações nos shopping centers, onde interesses distintos e, por vezes, conflitantes exigem mecanismos eficazes de mediação. A comunicação, nesse contexto, deixa de ser apenas um instrumento informativo e passa a desempenhar função estratégica, articulando expectativas, promovendo transparência e construindo confiança entre os atores envolvidos. No entanto, desafios como assimetria de informações, ruídos comunicacionais, resistência às normas institucionais e descompasso entre discurso e prática administrativa evidenciam limitações que podem comprometer o engajamento e a sustentabilidade do empreendimento .

Diante disso, o objetivo geral deste artigo é analisar de que maneira a comunicação interna atua como ferramenta de integração e cooperação entre a administração e os lojistas em shopping centers, bem como identificar os principais desafios comunicacionais presentes nesse ambiente organizacional. Parte-se da premissa de que práticas comunicacionais estruturadas, participativas e transparentes contribuem significativamente para o fortalecimento do alinhamento institucional e da performance coletiva.

A metodologia adotada caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, com caráter exploratório e abordagem analítico-descritiva, fundamentada em revisão bibliográfica nacional contemporânea sobre comunicação organizacional, comunicação interna e gestão de shopping centers. A análise dos referenciais teóricos permitiu compreender os

fundamentos conceituais da comunicação estratégica e sua aplicação no contexto específico das relações entre administração e lojistas .

Os resultados indicam que a comunicação interna, quando planejada e conduzida de forma estratégica, participativa e transparente, fortalece o senso de pertencimento dos lojistas, amplia a cooperação nas ações institucionais e reduz conflitos recorrentes. Em contrapartida, práticas comunicacionais impositivas ou fragmentadas tendem a gerar insatisfação e comprometer a confiança na gestão. Conclui-se, portanto, que a comunicação interna constitui elemento integrador essencial para a sustentabilidade e competitividade dos shopping centers, devendo ser tratada como recurso estratégico na gestão organizacional

2. Fundamentos de comunicação organizacional e de comunicação interna

A comunicação organizacional pode ser compreendida como um conjunto de práticas, processos e sistemas que visam facilitar a criação, transmissão e interpretação de mensagens no âmbito das organizações. Segundo Marques (2019, p. 45), comunicação organizacional é “o conjunto de processos e práticas sociais de produção, circulação, recepção e armazenamento de mensagens que circulam na organização, articulando interesses e construindo sentidos compartilhados”.

No interior dessa ampla categoria, a comunicação interna se constitui como uma dimensão específica, voltada para os públicos internos da organização - colaboradores, gestores, equipes e demais stakeholders que participam diretamente da vida institucional. Matos (2020, p. 82) define comunicação interna como “o conjunto de ações coordenadas que objetivam promover o diálogo, o engajamento e a coesão entre os diferentes membros de uma organização, de forma a articular objetivos, valores e práticas institucionais”.

Dutra (2021, p. 107) aponta que, enquanto o modelo informativo se caracteriza por “fluxos unidirecionais de mensagens e ênfase na emissão de conteúdos”, o modelo estratégico de comunicação adota uma postura dialógica, integrando processos comunicacionais com os objetivos centrais da organização. Isso implica planejar, coordenar e avaliar ações comunicacionais

de modo que estas contribuam para processos de tomada de decisão, gestão de cultura e fortalecimento de relacionamentos institucionais.

Para Brandão (2018, p. 63), “a comunicação estratégica articula práticas discursivas com a construção de relacionamentos, contribuindo para que todos os membros de uma organização compreendam e se sintam parte de objetivos coletivos”. A comunicação, nesse contexto, atua como meio de construir sentido, reduzir ambiguidades e promover coerência entre discurso e prática. Segundo Pinto (2022, p. 128), “a comunicação organizacional é elemento fundamental para a construção de alinhamento institucional, pois possibilita que valores, metas e estratégias sejam interpretados de forma compartilhada pelos diferentes públicos internos”.

De forma mais aprofundada, Matos e Fernandes (2023, p. 145) argumentam que “a comunicação interna atua como um mecanismo integrador porque possibilita que as vozes dos diferentes segmentos internos sejam ouvidas, reconhecidas e incorporadas ao processo decisório e à rotina organizacional”.

No caso específico dos shopping centers, onde a administração central e os lojistas representam diferentes interesses e necessidades, a comunicação interna integrada permite que se estabeleça um terreno comum de entendimento.

2. A dinâmica relacional entre administração e lojistas em shopping centers

Os shopping centers são estruturas organizacionais complexas que se configuram como território de múltiplas relações econômicas, sociais e comunicacionais. Essa complexidade se manifesta sobretudo nas interações contínuas entre a administração central e as unidades comerciais, cujas dinâmicas vão muito além da simples relação contratual.

No entendimento de Silva e Oliveira (2021, p. 37), “o shopping center é um sistema organizacional híbrido, no qual a centralização administrativa convive com a autonomia operacional das unidades comerciais”. Nesse sentido, a organização do shopping center não se restringe a uma lógica burocrática única, mas se estrutura como um ambiente de negociação permanente, no qual

regras de convivência são definidas tanto por contratos quanto por acordos tácitos que emergem das interações cotidianas entre administração e lojistas.

Para Queiroz (2022, p. 55), “a relação entre administração e lojistas em shopping centers deve ser vista não apenas como um vínculo contratual, mas como uma aliança estratégica centrada na maximização do fluxo de consumidores e no fortalecimento da atratividade do empreendimento”.

Compete destacar as taxas condominiais e de publicidade como as protagonistas da discórdia na relação. Embora façam parte do contrato de locação, suas determinações costumam gerar descontentamento por parte dos lojistas, especialmente quando os resultados percebidos não estão alinhados com as expectativas de retorno. Conforme ressaltam Souza e Almeida (2020, p. 78), “a gestão das taxas em shopping centers é um dos principais pontos de atrito, pois, para os lojistas, a relação entre o valor cobrado e os benefícios efetivamente percebidos nem sempre é clara ou satisfatória”.

Nessa dimensão, Lopes (2021, p. 112) afirma que “os conflitos entre administração e lojistas frequentemente emergem da tensão entre a padronização institucional, necessária para a identidade do shopping, e a flexibilidade operacional desejada pelos comerciantes”.

No entendimento de Silva (2020, p. 33), “a interdependência econômica entre administração e lojistas cria uma lógica de reciprocidade: o desempenho do shopping como espaço atrativo beneficia as unidades comerciais, que, por sua vez, legitimam e fortalecem a posição da administração como gestor do espaço”. Essa reciprocidade implica que decisões estratégicas, como investimentos em comunicação institucional ou campanhas promocionais sazonais, precisam ser tomadas em consonância com as demandas dos lojistas, para que se alcance um equilíbrio sustentável.

Em um contexto marcado pela interdependência econômica e pela diversidade de interesses comerciais, a clareza das informações, a regularidade dos canais de diálogo e a postura institucional baseada na escuta ativa tornam-se fatores estratégicos para reduzir ruídos, prevenir conflitos e fortalecer a confiança mútua. Nesse cenário, vale refletir sobre a qualidade na comunicação com os lojista, como destaca a ABRASCE (2017, p. 56, grifo nosso):

Nos últimos anos, o varejo brasileiro tem desenvolvido atividades de comunicação com **baixa diferenciação**, excessivamente “comoditizadas”. Nesse ambiente, como captar a atenção dos consumidores com ações de comunicação? Em uma época em que as pessoas são bombardeadas, todos os dias, por um excesso de informações de diversos tipos, em todas as áreas (jornalismo, publicidade, internet etc.), como **diferenciar a comunicação** dos diversos shoppings? (ABRASCE, 2017, p. 56).

Nesse sentido, quando a gestão adota práticas comunicacionais planejadas, consistentes e alinhadas às demandas dos lojistas, cria-se um ambiente propício ao engajamento coletivo, à adesão às campanhas institucionais e ao cumprimento de normas operacionais, contribuindo diretamente para o desempenho global do empreendimento.

3. A comunicação interna como ferramenta de integração e engajamento dos lojistas

A comunicação interna assume papel estratégico nas organizações contemporâneas, especialmente em ambientes organizacionais complexos como os shopping centers. Nesses espaços, a relação entre administração e lojistas não se limita à formalidade contratual, mas constitui uma dinâmica relacional contínua que exige integração, alinhamento e cooperação. As reuniões presenciais ou virtuais configuram-se como espaços formais de alinhamento estratégico e prestação de contas. Segundo Kunsch (2022, p. 115), “a comunicação face a face continua sendo uma das ferramentas mais eficazes para construção de confiança e fortalecimento de vínculos organizacionais”.

As circulares e comunicados formais desempenham função normativa e informativa, assegurando padronização das orientações institucionais. Entretanto, sua eficácia depende da clareza da linguagem e da coerência entre discurso e prática. Para Matos (2021, p. 89), “instrumentos formais de comunicação devem ser planejados estrategicamente, evitando excesso de tecnicismo e garantindo objetividade na transmissão das informações”.

Observa-se a ampliação do uso de aplicativos institucionais e plataformas digitais exclusivas para lojistas. Esses canais permitem comunicação ágil, envio de notificações em tempo real, acompanhamento de indicadores e inscrição em campanhas promocionais. De acordo com Terra (2023, p. 54), “a transformação

digital ampliou as possibilidades de interação interna, tornando a comunicação mais dinâmica e integrada aos processos de gestão”.

Um dos principais desafios na gestão de shopping centers reside na escolha do modelo comunicacional adotado. A comunicação pode assumir caráter participativo (baseada no diálogo e na construção coletiva), ou impositivo (centrada na unilateralidade das decisões administrativas).

Nesse contexto, a comunicação impositiva, embora eficiente em situações emergenciais ou normativas, tende a gerar resistência quando utilizada de forma recorrente. Segundo Pimenta (2020, p. 102), “modelos comunicacionais excessivamente verticais reduzem o engajamento e podem comprometer a legitimidade das decisões institucionais”.

Por outro lado, a comunicação participativa promove maior envolvimento e corresponsabilidade. Para Kunsch (2022), a comunicação organizacional estratégica deve ser dialógica, isto é, baseada na troca de informações e na valorização das múltiplas vozes que compõem a organização. Quando os lojistas participam da construção de campanhas promocionais, da definição de horários especiais ou da discussão sobre investimentos estruturais, desenvolve-se maior compromisso com os resultados coletivos.

A adoção de práticas participativas também contribui para a legitimação das decisões administrativas. Conforme afirma Brandão (2021, p. 67), “a legitimidade institucional é fortalecida quando os públicos internos percebem que suas opiniões são consideradas no processo decisório”. A transparência constitui elemento central para a consolidação de uma comunicação interna eficaz. Segundo Silva (2022, p. 41), “a transparência na comunicação organizacional fortalece a credibilidade institucional e reduz percepções de arbitrariedade nas decisões gerenciais”. A divulgação periódica de relatórios financeiros, métricas de campanhas promocionais e critérios de cálculo de taxas contribui para que os lojistas compreendam as estratégias adotadas pela administração.

Portanto, a transparência está diretamente associada à construção de confiança. Para Matos (2021), a confiança organizacional é um ativo intangível que impacta diretamente o clima institucional e a disposição dos públicos internos para cooperar. Quando a gestão comunica de forma aberta e coerente, cria-se ambiente propício à colaboração e ao alinhamento estratégico.

O engajamento dos lojistas depende, em grande medida, da percepção de pertencimento ao empreendimento. Embora cada loja possua identidade própria, o shopping center funciona como marca coletiva, cuja reputação influencia diretamente o desempenho individual das unidades comerciais. Segundo Terra (2023, p. 78), “o engajamento interno está relacionado ao grau de identificação do público com os valores e objetivos da organização”.

Para Pimenta (2020), a comunicação estratégica “atua como ponte entre planejamento e execução, garantindo que as diretrizes da alta gestão sejam compreendidas e internalizadas pelos diferentes públicos”. Assim, o alinhamento não ocorre de forma espontânea, mas resulta de processos comunicacionais planejados e contínuos.

No entendimento de Brandão (2021), organizações que investem em comunicação interna estratégica apresentam maior capacidade de coordenação e melhor desempenho coletivo. No contexto dos shopping centers, essa performance se traduz em aumento do fluxo de consumidores, fortalecimento da marca institucional e maior competitividade no mercado.

Portanto, a comunicação interna deve ser compreendida como investimento estratégico e não como custo operacional. Sua ausência ou fragilidade pode resultar em desalinhamento, conflitos e perda de competitividade. Em contrapartida, práticas comunicacionais estruturadas promovem integração, engajamento e sustentabilidade organizacional.

4. Desafios e limitações da comunicação interna em shopping centers

Embora a comunicação interna seja reconhecida como ferramenta estratégica para integração e engajamento, sua operacionalização em shopping centers enfrenta desafios estruturais, culturais e gerenciais. A natureza híbrida desse modelo organizacional, no qual coexistem gestão central e múltiplas unidades comerciais autônomas, potencializa barreiras comunicacionais que impactam diretamente o clima institucional, a satisfação dos lojistas e a performance coletiva do empreendimento.

Um dos principais obstáculos à eficácia comunicacional nos shopping centers reside na assimetria de informação. A administração central, por deter acesso privilegiado a dados financeiros, estratégias mercadológicas e

indicadores de fluxo, ocupa posição informacional superior em relação aos lojistas. Segundo Silva (2022, p. 44), “a assimetria informacional compromete a legitimidade das decisões organizacionais, sobretudo quando os públicos internos não compreendem os critérios que fundamentam tais decisões”.

Além da assimetria, os ruídos comunicacionais também representam entraves significativos. Kunsch (2022) ressalta que ruídos podem decorrer de falhas nos canais, excesso de mensagens, linguagem inadequada ou interpretações divergentes. Em ambientes com grande diversidade de perfis empresariais, como lojas âncora, franquias e pequenos comerciantes, a heterogeneidade de interesses amplia a possibilidade de interpretações distintas sobre uma mesma orientação administrativa.

Outro fator relevante é a resistência à comunicação institucional, especialmente quando esta assume caráter predominantemente normativo ou impositivo. Para Pimenta (2020, p. 118), “a resistência organizacional frequentemente surge quando os públicos internos percebem que não há espaço para diálogo ou participação efetiva nas decisões”. Em shopping centers, onde os lojistas são empresários autônomos, a percepção de imposição pode gerar distanciamento e redução do engajamento.

No entendimento de Terra (2023, p. 91), “a multiplicidade de canais, quando não integrada por uma estratégia clara, pode gerar dispersão informacional e comprometer a efetividade da mensagem”. A fragmentação dificulta o acompanhamento das comunicações por parte dos lojistas, aumentando a probabilidade de perda de informações relevantes.

Matos (2021, p. 102) afirma que “a coerência entre discurso e prática é condição indispensável para a construção de confiança organizacional”. Em shopping centers, situações como alterações repentinas de regras, ausência de retorno às demandas apresentadas pelos lojistas ou comunicação tardia de decisões estratégicas podem ser interpretadas como inconsistência comunicacional.

De acordo com Brandão (2021, p. 75), “a percepção de justiça e clareza nos processos comunicacionais impacta significativamente o comprometimento e a satisfação dos públicos internos”. Em shopping centers, quando os lojistas

se sentem ouvidos, informados e respeitados, tendem a demonstrar maior adesão às campanhas institucionais e maior disposição para cooperar.

Assim, a qualidade da comunicação interna deve ser compreendida como variável estratégica de retenção e fidelização dos lojistas. Diante dos desafios identificados, torna-se fundamental estabelecer indicadores capazes de mensurar a eficácia da comunicação interna. Segundo Terra (2023), métricas de engajamento e feedback qualitativo são essenciais para compreender a efetividade comunicacional em ambientes organizacionais complexos. Já Kunsch (2022) enfatiza que o planejamento estratégico da comunicação deve incluir mecanismos de monitoramento contínuo, permitindo ajustes e reorientações.

A implementação de pesquisas periódicas de clima e satisfação entre lojistas também se configura como ferramenta relevante. Tais instrumentos possibilitam avaliar não apenas a eficiência dos canais, mas também a percepção de coerência, clareza e legitimidade das decisões administrativas.

5. Considerações finais

A presente pesquisa evidenciou que a comunicação, no contexto dos shopping centers, ultrapassa a dimensão instrumental e assume caráter estrutural e estratégico, influenciando tanto a experiência do consumidor quanto a dinâmica relacional entre administração e lojistas. Nesse ambiente complexo e interdependente, a comunicação interna consolida-se como elemento central para o alinhamento institucional, a mediação de conflitos e a construção de relações cooperativas.

No plano organizacional, constatou-se que modelos comunicacionais meramente informativos são insuficientes diante da diversidade de interesses e das tensões recorrentes que caracterizam esse tipo de empreendimento. Ao contrário, práticas comunicacionais estruturadas, participativas e alinhadas aos objetivos estratégicos mostram-se mais eficazes na promoção da confiança, na redução de assimetrias informacionais e no fortalecimento do engajamento coletivo. Por outro lado, falhas como ruídos, sobrecarga de informações e incoerência entre discurso e prática tendem a comprometer a legitimidade da gestão e a satisfação dos lojistas.

Os resultados também demonstraram que a comunicação interna, quando bem planejada, potencializa o senso de pertencimento e estimula a cooperação entre os atores, refletindo positivamente na adesão às campanhas institucionais, no cumprimento de normas e na performance coletiva do shopping center. Dessa forma, a comunicação configura-se como variável estratégica que agrega valor ao empreendimento e contribui diretamente para sua sustentabilidade e competitividade.

Adicionalmente, destaca-se a importância da qualificação dos gestores, considerando que a complexidade desse ambiente exige competências em comunicação organizacional, mediação de conflitos, liderança e planejamento estratégico. A profissionalização da gestão, aliada ao uso de tecnologias digitais e ferramentas de comunicação, torna-se indispensável para acompanhar as transformações do mercado e responder às novas demandas organizacionais.

Conclui-se, portanto, que a comunicação interna não deve ser tratada como atividade acessória, mas como elemento estruturante da governança relacional nos shopping centers. Investir em práticas comunicacionais estratégicas, pautadas na transparência, no diálogo e na integração, constitui condição essencial para o fortalecimento das relações internas e para a construção de resultados sustentáveis e duradouros.

6. Referências bibliográficas

AGUIAR, F. R.; TREVISAN, N. M.; LIMA, A.P.L.; et al. **Comunicação interna**. Porto Alegre: SAGAH, 2019. E-book [Minha biblioteca].

ABRASCE - Associação Brasileira e Shopping Centers [Org]. **Marketing em shopping centers**. São Paulo: Editora Casa Nova, 2017. (Gestão em shopping centers)

BRANDÃO, A. Comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Revista Brasileira de Comunicação**, v. 12, n. 1, p. 57–74, 2018.

BRANDÃO, E. **Comunicação organizacional estratégica**. São Paulo: Atlas, 2021.

DIAS, L. **Comunicação organizacional: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2021.

DUTRA, J. **Comunicação organizacional: do informativo ao estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 6. ed. São Paulo: Summus, 2022.

LOPES, M. Comunicação informal e cultura organizacional. **Cadernos de Administração**, v. 27, n. 2, p. 50–66, 2021.

LOPES, M. Comunicação organizacional e convivência institucional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 2, p. 108–124, 2021.

MARQUES, R. **A comunicação nas organizações: fundamentos e práticas**. Porto Alegre: Penso, 2019.

MATOS, F. **Comunicação interna: estratégias de engajamento**. São Paulo: Saraiva, 2020.

MATOS, F. **Comunicação interna e engajamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2021.

MATOS, F.; FERNANDES, P. Comunicação interna e integração organizacional. **Organizações & Sociedade**, v. 30, n. 3, p. 140–158, 2023.

PIMENTA, R. **Gestão da comunicação interna: da teoria à prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2020.

PINTO, H. Comunicação e alinhamento institucional. **Revista de Gestão Estratégica**, v. 8, n. 1, p. 120–134, 2022.

QUEIROZ, A. **Gestão estratégica de shopping centers: relações e performance**. São Paulo: Atlas, 2022.

SILVA, T. Comunicação formal em ambientes corporativos. **Gestão & Comunicação**, v. 14, n. 1, p. 72–88, 2019.

SILVA, T. **Comunicação e relações organizacionais em ambientes complexos**. *Gestão & Comunicação*, v. 18, n. 1, p. 30–46, 2020.

SILVA, T.; OLIVEIRA, F. **Estruturas organizacionais contemporâneas: desafios e práticas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.

SILVA, T. Transparência e governança na comunicação organizacional. **Revista Comunicação & Gestão**, v. 19, n. 1, p. 35–52, 2022.

TERRA, C. F. **Comunicação digital e engajamento nas organizações**. São Paulo: Difusão Editora, 2023.