



## **A Comunicação Interna em uma Empresa Prestadora de Serviços de Saúde e sua Influência no Comprometimento Organizacional**

Magali Silveira de Jesus, Luciene Eberle, Daniel Hank Miri, Laura Bozzetto Fochesatto, Juliana Matte, Cassiane Chais, Paula Patricia Ganzer, Pelayo Munhoz Olea

### **RESUMO**

A comunicação é um fator de importância para o desempenho das organizações, pois está relacionada à reputação da empresa e à maneira com que ela se relaciona com seus públicos. A comunicação interna é um elo entre as partes, ela é composta por ferramentas que levam os funcionários a conhecerem e serem informados sobre o que está acontecendo na empresa. Para que os funcionários comprometam com seu trabalho, é necessário que recebam informações que os permitam compreender os processos e objetivos da empresa. Portanto, este artigo tem como objetivo avaliar as contribuições da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento dos funcionários. A metodologia proposta é uma pesquisa de natureza qualitativa, de nível exploratório. A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevista individuais em profundidade com funcionários de uma prestadora de serviço da Serra Gaúcha. Identificou-se que a comunicação interna causa impacto no comprometimento do funcionário e ocupa um lugar importante na estrutura organizacional. Dentre as dificuldades enfrentadas pelos entrevistados, destaca-se a falta de comunicação entre os setores. Os respondentes também mencionaram os principais programas e canais de comunicação existentes na empresa, a eficácia das estratégias e os benefícios da comunicação empresarial.

**Palavras-chave:** Comunicação Interna. Comprometimento Organizacional. Desenvolvimento.

### **1 INTRODUÇÃO**

É inevitável dizer que a comunicação faz parte da vida de todas as pessoas, incluindo o ambiente profissional. Cavalcanti e Costa (2015) afirmam que a entrega de produtos e serviços de qualidade para um consumidor cada vez mais exigente, só será possível por meio de funcionários comprometidos, que recebam as informações necessárias para o entendimento sistêmico do processo.

A presença intensa das tecnologias digitais nos processos provocou transformações nas formas de relacionamentos. As empresas necessitam acompanhar essa evolução para atender às expectativas dos seus públicos interno e externo, levando em consideração que o fator é determinante para sua manutenção no mercado. A comunicação precisa ser valorizada e os canais disponíveis, utilizados de maneira adequada e eficaz, a organização terá muitos ganhos ao integrar as tecnologias aos processos de comunicação da empresa (FERREIRA; MALHEIROS, 2016).

As organizações encontram dificuldades em fazer com que as mensagens cheguem aos colaboradores de forma clara. Conforme Tomasi e Medeiros (2014), existem alguns ruídos, como o vocabulário utilizado, crenças, cultura, barulho, desatenção ou desinteresse e problemas com os canais. Os ruídos acabam interferindo no percurso da informação reduzindo a eficiência da comunicação.

Em uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE, 2015), com 72 organizações de diversos segmentos e setores da economia, a maioria dos participantes (63,8%) acredita que a comunicação interna é o processo com maior crescimento de relevância e investimento financeiro.

Dessa forma, o objetivo do estudo foi avaliar as contribuições da comunicação interna



para o desenvolvimento do comprometimento dos funcionários. O artigo está estruturado com o referencial teórico sobre comunicação interna e comprometimento organizacional, os procedimentos metodológicos, os resultados com sua análise e descrição, e as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA**

A comunicação organizacional é uma contínua interação entre organização e interlocutores. A comunicação que ocorre nas empresas reproduz o que acontece na sociedade e os relacionamentos precisam ser administrados para que haja sintonia com os novos tempos e mudanças. Em uma sociedade de constantes transformações, a comunicação passa a ser uma estratégia dentro das organizações. As ações precisam ser muito bem pensadas e planejadas a partir de análise de cenários (KUNSCH, 2016).

A diferença entre comunicação empresarial e comunicação interna é apresentada por Tavares (2010), onde a comunicação empresarial pode ser definida como qualquer forma de comunicação que existe entre a organização e o público com quem se relaciona. Enquanto que, a comunicação interna é a comunicação existente entre a empresa e o seu público interno, ou seja, seus funcionários

A comunicação interna nas empresas flui de maneira formal e informal. As comunicações orais são tão importantes quanto as impressas, mas não recebem o tratamento devido e são raros os profissionais que lidam com essa forma. São deixadas em segundo plano e é dado mais importância a comunicação formal, oficial. As comunicações orais merecem atenção, pois por meio delas, muitas questões poderiam ser resolvidas (TORQUATO, 2015).

Ferreira e Malheiros (2016) citam os motivos pelos quais a empresa deve investir em sua comunicação interna: integrar seu público aos objetivos da organização, aproximação dos funcionários e gestores e viabilizar as práticas de gestão de pessoas. Sempre atenta aos valores expressos no conteúdo e estrutura da comunicação interna. Os valores devem estar em sintonia com a cultura organizacional, pois pela expressão as crenças e os valores são concretizados.

O planejamento de uma empresa é alicerçado em ações de comunicação interna. Por exemplo, uma indústria em expansão com intenção de aumentar sua produtividade durante um período, precisará maior comprometimento por parte de seus funcionários para produzir mais e apoiar um possível grupo de novos funcionários contratados. Essa ação demandaria uma forte comunicação interna para que todos fiquem alinhados com os objetivos da empresa. Essa comunicação somente será eficiente se for bem planejada e estiver relacionada às metas da companhia (FERREIRA; MALHEIROS, 2016).

### **2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

O comprometimento se refere em estar envolvido psicologicamente, conectado com o trabalho e o fazer bem feito. Funcionários comprometidos estão mais envolvidos com suas tarefas, o comportamento das pessoas é um reflexo do quanto comprometidas elas estão. Por isso, empresas com alto nível de comprometimento têm mais chances de aumentar o seu desempenho. Para promover o comprometimento, os funcionários precisam entender como funcionam os departamentos, perceber quanto seu esforço é importante no alcance dos objetivos e se sentir motivados pelo trabalho (DESSLER, 2014).

Para Robbins e Judge (2014), o comprometimento organizacional é o engajamento das pessoas com os processos que fazem parte. O funcionário se identifica com a organização e quer continuar fazendo parte dela, é uma ligação emocional e crença nos valores da empresa.



No mesmo sentido, Freire (2014) aponta que o grau de envolvimento e comprometimento dos funcionários com o seu trabalho estão relacionados ao conjunto de valores, crenças e princípios do indivíduo formados ao longo de sua vida. Correspondem às atitudes do colaborador, consiste em alinhar aprendizado e objetivos pessoais com os objetivos da organização.

Existe uma relação positiva entre o comprometimento organizacional e a coesão grupal, pois há aumento na cooperação entre os indivíduos e pode ajudar a diminuir conflitos e tensões. No que diz respeito ao sujeito de forma individual, pode levar a maior perspectiva de crescimento. Dessa forma, as organizações são consideradas ferramentas humanas construídas para lidar com desafios do seu complexo contexto (ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2014).

A empresa conta com a colaboração do seu público interno, por meio do seu empenho, experiência e conhecimento. Desenvolver o comprometimento organizacional é ganhar vantagem competitiva, tal ação pode ser feita pelo estímulo, qualificação dos colaboradores e envolvimento nas tomadas de decisão. Os valores dos funcionários devem se parecer com os da empresa, para que o funcionário se empenhe para a realização dos interesses (BRUNING; RASO; PAULA, 2015).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa qualitativa (GIL, 2017) foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, individuais e em profundidade (RODRIGUES, 2015), utilizando-se de um roteiro de questões (LAKATOS; MARCONI, 2017).

Um dos procedimentos para obter dados é o contato direto com pessoas que podem fornecer informações úteis. Na escolha dos respondentes, foram selecionadas pessoas que trabalham em uma empresa prestadora de serviço da Serra Gaúcha. Levou-se em consideração sua disposição para falar sobre o assunto e disponibilidade para participar da entrevista, além de analisar o grau de familiaridade com o assunto em questão (LAKATOS; MARCONI, 2017).

A escolha dos entrevistados foi feita de acordo com a análise da viabilidade de aceitação dos mesmos em participar da pesquisa. O contato inicial com os participantes aconteceu via *e-mail* e *WhatsApp*. Após, a entrevista foi agendada com cada um deles, individualmente. Diante disso, os participantes do estudo foram funcionários que trabalham em uma empresa de planos de saúde da Serra Gaúcha.

A análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

#### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Para a construção do perfil dos entrevistados, foram questionados, no início da pesquisa, sobre algumas informações pessoais. Para a preservação da identidade dos participantes, os seus nomes não foram revelados. Sendo assim, os entrevistados foram identificados por meio de uma sequência numérica, em que o primeiro participante recebeu o nome de E1, o segundo, E2, o terceiro, E3, e assim sucessivamente. O perfil dos entrevistados está apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

(continua)

Entrevistado	Gênero	Idade	Função que exerce na empresa	Tempo de empresa
E1	Feminino	32	Assistente administrativo de contas UTI	3 anos e 6 meses
E2	Feminino	25	Assistente administrativo	4 anos
E3	Masculino	50	Superintendente administrativo	22 anos



				(conclusão)
E4	Feminino	21	Assistente de operações de mercado	5 anos e 9 meses
E5	Feminino	19	Assistente financeiro	4 anos
E6	Feminino	33	Analista de regulação e desenvolvimento de produtos	7 anos
E7	Feminino	27	Analista administrativo	5 anos
E8	Masculino	22	Técnico de contas pleno	4 anos
E9	Feminino	27	Assistente administrativo	5 anos
E10	Masculino	27	Auxiliar administrativo	3 meses

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Na descrição do perfil dos entrevistados, percebe-se que, dos dez entrevistados, sete são mulheres e três são homens. A idade média, aproximadamente, dos entrevistados é de 28 anos. O funcionário com menor tempo de empresa possui 3 meses e, com maior tempo de empresa, 22 anos. Dentre os dez participantes um deles ocupa cargo de chefia.

#### 4.2 PAPEL DA COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS

Os participantes, de acordo com o seu entendimento, foram questionados sobre o significado da comunicação nas empresas. Nesse sentido, Ferreira e Malheiros (2016), definem a comunicação empresarial como uma série de ações, estratégias e atividades com o intuito de reforçar a imagem da empresa diante dos seus públicos de interesse.

Os entrevistados reconheceram a relevância do papel da comunicação nas empresas e a definiram como uma ferramenta para envolver os funcionários, alinhar as informações e disseminar as metas e objetivos da empresa, além de proporcionar relacionamento entre as partes envolvidas, conforme ilustrado pelos relatos:

[...] é através dela que você transmite as diretrizes estratégicas, táticas e operacionais a toda equipe, as partes interessadas (E3).

[...] é através da comunicação que todos os funcionários conseguem ter uma mesma visão do que ta acontecendo dentro da empresa, dos objetivos que ela quer alcançar. (E7)

[...] eu acredito que é manter os colaboradores bem informados do que se passa em toda a empresa (E9).

[...] é um relacionamento entre toda a equipe, toda a empresa. Comunicação com chefia, com todos os colegas enfim, não ter um bloqueio (E10).

Além de conceituar a comunicação empresarial, os entrevistados comentaram sobre a importância da estrutura da organização permitir que a comunicação interna flua. Os respondentes, de maneira geral, destacaram que a comunicação flui e existe um setor específico para cuidar dessa parte, porém os funcionários acreditam que tenham falhas a ser melhoradas. Segundo os Entrevistados E1, E2 e E9, a comunicação flui mais entre colegas e setores do que com os superiores. Aqueles funcionários que não trabalham diretamente com seu coordenador encontram dificuldades para receber informações e passar os problemas aos superiores, de acordo com os trechos a seguir:

[...] com os colegas e outros setores sim, nossa comunicação é bem ativa e constante, mas com os superiores não. Temos dificuldades quanto a ter contato e principalmente a passar os problemas que existem (E1).

[...] com os colegas ela é mais acessível com os outros setores também, não vejo nenhuma dificuldade de se comunicar com eles, porém com os superiores, às vezes é



mais complicado porque às vezes depende da disponibilidade deles (E2).

[...] mais com colegas do que com os superiores em alguns setores é mais fácil a comunicação do que em outros (E9).

Os canais de comunicação interna relatados pelos entrevistados foram: comunicados internos em murais, *e-mails*, relatório gerencial, reuniões, *intranet*, folhas informativas, cartazes e comunicação informativa, ou seja, um documento formal que pode ser publicado para todos terem conhecimento de determinada informação.

Esses canais tratam de assuntos gerais da empresa, como avisos, novidades, mudanças, treinamentos, desligamentos, novas integrações, vagas internas, auditorias, eventos, instruções passadas pelo coordenador de cada setor, manutenções que serão realizadas na empresa e dissídio. Dos dez entrevistados, nove mencionaram o *e-mail* como o canal mais utilizado para receberem as informações no seu local de trabalho:

[...] geralmente por e-mail, comunicados, informando um possível aumento, uma diminuição de quadro, informando campanhas, a gente recebe sempre por e-mail (E5).

[...] um e-mail que se chama contato então quando chega o contato a gente sabe que é informação da empresa e ele manda informações assim, desde informações bem sérias de coisas que aconteceram que todo mundo precisa ficar sabendo, quanto de eventos e até coisinhas que acontecem nos setores (E6).

[...] através do e-mail, assim a maior parte, o mural é quando tem uma coisa mais, mais importante, mas essas informações rápidas que são diárias é através do e-mail (E7).

[...] a gente recebe pelo endomarketing através de um e-mail e nos murais também eles distribuem os cartazes, as informações de alguma atividade que vai ter na empresa, as informações de dissídio eu acho que é isso, todas as informações que os colaboradores precisam saber eles passam através desses canais. (E9)

### 4.3 ESTRATÉGIAS DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Um dos objetivos das entrevistas foi verificar a eficácia das estratégias da comunicação empresarial. Os entrevistados foram questionados sobre o espaço estratégico na estrutura organizacional que a comunicação ocupa. Eles percebem que a comunicação ocupa e tem um papel estratégico importante na estrutura da empresa, segundo respostas a seguir.

[...] eu acho que sim, que ela ocupa um papel estratégico ela procura deixar os funcionários informados do que está acontecendo, do que é importante. (E2)

[...] hoje nós temos duas grandes áreas de comunicação a gente chama de endomarketing responsável pela comunicação com o funcionário, o endomarketing que fica localizado no setor de gestão de pessoas vinculado a superintendência administrativa que seria o meu caso e na questão do cliente nós temos a área de marketing, é onde nós temos ali, os profissionais especializados juntamente com a agência de publicidade. (E3)

[...] ocupa sim, porque a comunicação ela faz toda parte de cuidado com o cliente, também cuida dos funcionários, cuida dos gerentes, cuida dos cooperados, cuida dos nossos clientes. Então é uma arma extremamente importante dentro da empresa. (E5)

Apesar do fato que a comunicação ocupa um espaço estratégico na organização, alguns entrevistados afirmam que ela serve como área de apoio, mas com algumas falhas, pois



acreditam que ela poderia ser mais abrangente. Outros respondentes mencionaram que as informações deveriam ser mais filtradas, chegando aos funcionários o que realmente é de interesse para o bom andamento do trabalho:

[...] sim serve como uma área de apoio, mas sempre ressaltando que falta chegar a todos, não a uma equipe formada com cinco, dois ou um somente consegue ter essa informação (E1).

[...] acho que a comunicação sim, ela é uma área de apoio porque através do e-mail ou até nos murais, eles conseguem disseminar com mais rapidez as informações (E2).

[...] eu acho que não serve como uma área de apoio pros funcionários, é mais uma comunicação curiosidades da empresa (E4).

[...] assim eu imagino que eles se esforçam para fazer isso sabe, a ideia seria essa, na minha visão tem bastante falha nesse processo ali com a gente pelo menos (E6).

A organização possui alguns programas de comunicação interna para os funcionários falarem o que pensam como, a pesquisa de clima organizacional, a escuta no trabalho, comitê de inovação, formulários na intranet, profissionais da psicologia, comitê de ética, café da manhã com o presidente e reuniões, como citaram os Entrevistados E2 e E3.

Além de identificar os canais de comunicação interna na empresa, os respondentes também falaram sobre a eficácia de seu funcionamento. O Entrevistado E6 informou que não funcionam como deveriam, pela dificuldade de conseguir conversar com o setor de gestão de pessoas e por situações que ocorreram, por exemplo, informações que não foram tratadas com sigilo após os funcionários terem procurado ajuda. Já o Entrevistado E9 afirmou que os canais existem e funcionam:

[...] tem na *intranet* formulários para o funcionário, por exemplo, que está insatisfeito no seu setor, ele pode preencher esse formulário enviar para o gestão de pessoas, chegando lá no gestão de pessoas ele é avaliado e pode ser que ele consiga trocar de setor. Ele pode ser ouvido também através das psicólogas (E2).

[...] existe o comitê de ética que permite que eles se posicionem a respeito de conflitos éticos dentro da empresa, tem o café da manhã com o presidente que eles podem e devem participar da reunião justamente para criar uma linha de comunicação aberta e a outra linha de comunicação é diretamente com a chefia imediata no trato das atividades (E3).

[...] é uma questão meio complicada então eu não sei se funciona, mas os canais que eu acho que tu tem, tu pode falar mais ali na parte da psicologia ou direto com o teu gestor. O nosso gestão de pessoas, por exemplo, é um pouquinho complicado na minha visão de tu conseguir conversar com eles e tal, então não sei se funciona como deveria (E6).

[...] a gente tem o comitê de inovação que a gente pode dar as ideias e é analisado se vai ser implantado ou não, o funcionário recebe um prêmio se a ideia dele for implantada. Tem também a escuta no trabalho quando o funcionário está com algum problema e sim eles funcionam (E9).

Os entrevistados deram algumas sugestões sobre a melhor maneira de circular as informações na organização. Segundo o Entrevistado E3, os funcionários participarem das reuniões seria a melhor forma de circulação. Outras sugestões como o uso das redes sociais, treinamentos dentro dos setores e integrações:

[...] a melhor forma de circular a comunicação é através de reuniões abertas aonde o



funcionário possa participar com a sua chefia, aonde se permita que ele coloque as suas opiniões, as suas sugestões e que se de retorno para ele do que está acontecendo (E3).

[...] eu acho que a melhor forma, na minha opinião, são as redes sociais por que está todo mundo sempre ligado (E5).

[...] fazer ações em locu, tipo assim, a pessoa que está dando treinamento tem que ir no setor juntar toda a equipe de uma vez só e passar tudo (E7).

[...] a minha sugestão era alguma integração entre os setores pra ver que todo mundo ta fazendo uma coisa que é para a empresa (E9).

#### 4.4 O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO COMPROMETIMENTO DO FUNCIONÁRIO

Outro objetivo da pesquisa foi verificar se a comunicação causa impacto no comprometimento dos funcionários. Os entrevistados afirmam se sentirem envolvidos com o seu trabalho. De acordo com os Entrevistados E6 e E9, a comunicação ajuda no envolvimento das pessoas, ao levar o funcionário a conhecer os processos e todo o negócio em que está inserido. O fato de todo o processo da empresa estar interligado e um setor depender do andamento dos demais, também influencia no envolvimento dos funcionários com o seu trabalho, interferindo no bom desenvolvimento das atividades:

[...] eles te incentivam a conhecer mais do negócio isso sim. Me sinto envolvida (E6).

[...] sim, eu me sinto envolvido porque a atividade que eu realizo ela engloba diversos setores dentro da empresa, se eu deixo ou atraso algum serviço acaba atrasando todo (E8).

[...] sim, eu me sinto envolvida porque eu conheço todo o processo então, é fica mais fácil, foi com o tempo. Mas a comunicação ajuda também (E9).

Alguns dos entrevistados percebem que não são frequentemente informados sobre tudo o que se passa na organização. Segundo os relatos, as informações passadas aos funcionários são filtradas e a maior parte delas fica somente entre os coordenadores:

[...] dependendo do ponto se for para eventos culturais e outras atividades sim, mas os fatores importantes de mudança na direção e coisas mais complexas não (E1).

[...] eu acho que a empresa seleciona o que ela vai informar, eu acredito que nem tudo ela vai passar para nós (E2).

[...] eles enxugam bastante, fica mais centralizado com coordenação (E4).

O clima organizacional também foi citado como um fator importante no gerenciamento dos veículos de comunicação. Sete entrevistados citaram que a empresa utiliza a pesquisa de clima organizacional como ferramenta. Além disso, pode-se perceber que a empresa busca trabalhar os pontos que precisam de melhorias, porém os funcionários não possuem uma visão clara das providências tomadas após a realização da pesquisa, para atender as necessidades dos funcionários:

[...] eles fazem várias pesquisas para ver como está o clima, mas nem sempre conseguem suprir a necessidade de todos (E1).



[...] uma vez por ano a cooperativa ela tem a prática de fazer a pesquisa de satisfação dos funcionários, seria através da pesquisa, a gente trabalha dentro dos pontos fracos e oportunidades de melhoria (E3).

[...] eles falam que é trabalhado nessa área de comunicação, mas eu não sei até que ponto realmente funciona (E6).

[...] tem essa pesquisa de clima, ela tem é aberta, mas eu não sei se precisar o quanto isso é levado em consideração pra, pros funcionários (E7).

Por fim, todos os entrevistados afirmaram que existe a “rádio-peão” na empresa. De acordo com os relatos a seguir, alguns assuntos que aparecem é a situação financeira da empresa, como estão se sentindo, assuntos tratados em reuniões de coordenação e o mais falado entre todos são as demissões efetuadas:

[...] o assunto que mais tem é o funcionário que foi demitido na semana (E2).

[...] existe muito “rádio-peão” na empresa, os assuntos são os mais variados possíveis desde debate entre eles sobre os percentuais de acordo coletivo, a questão do crescimento da empresa, situação financeira da empresa, a estrutura operacional, como é que eles estão se sentindo (E3)

[...] sim existe, demissão é o maior assunto, sempre que acontece uma demissão todo mundo já fica sabendo (E4).

[...] “risos” existe e dos mais diversos, por exemplo, o que aconteceu na reunião dos coordenadores a gente fica sabendo às vezes pela “rádiopeão”. (E6)

[...] sim existe, assuntos sobre as demissões que vão acontecer, que está começando mais uma leva de demissões, as questões das porcentagens de dissídio essas questões mais assim que a gente escuta lá no setor, é mais coisas da empresa. (E9)

#### 4.5 BENEFÍCIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Os funcionários sentem necessidade de conhecer a empresa para a qual trabalham e participar das decisões. As pessoas agem conforme as influências do seu meio ambiente, quando o profissional é bem informado sobre o que acontece na empresa, ele sente que o seu trabalho é valorizado e conseqüentemente seu desempenho será melhor (MATOS, 2014). Diante disso, os entrevistados informaram que são escutados em uma avaliação que acontece uma vez por ano, é nesse momento que conseguem falar o que pensam em relação ao trabalho, como explica o Entrevistado E5.

De acordo com Bueno (2014), a comunicação ideal é aquela de duas mãos, ou seja, a que o *feedback* realmente acontece. Conforme os entrevistados o recebimento do *feedback* varia de acordo com cada setor e a forma como acontece, é por meio de conversa direta com o gestor. Os funcionários recebem respostas quando a chefia conversa com o subordinado para lhe dar um retorno sobre as considerações que foram expostas por eles:

[...] esse *feedback* ele é feito entre pares, *feedback* feito entre chefia e subordinado (E3).

[...] nós temos avaliações uma vez por ano e é nesse momento que a gente pode falar tudo o que a gente está pensando em relação ao trabalho e em relação aos colegas (E5).

[...] eu particularmente sim porque eu trabalho diretamente com a minha chefe, trabalho diretamente com a chefia então o *feedback* é dado, “risos” todo dia (E7).





[...] não a gente, não recebe feedback no meu setor, mas a gente conhece setores que recebem *feedback*, numa conversa com o gestor mesmo (E9).

Sobre a satisfação com a comunicação interna da organização, sete dos dez entrevistados falaram que existem falhas que precisam ser melhoradas como: sentimento de não ser escutado, informações importantes que não são repassadas, quantidade de e-mails que são enviados todos os dias e dificuldades de comunicação por parte de alguns gestores. O Entrevistado E3 comentou que na própria pesquisa de satisfação realizada pela empresa, verificou-se que existe um espaço importante de crescimento na área de comunicação interna que merece atenção:

[...] me sinto confortável, mas sinto que às vezes, não somos ouvidos e também não são repassadas informações importantes. (E1)

[...] o percentual na pesquisa ficou em torno de 7 pontos percentuais de 10, então tem um espaço importante de crescimento. (E3)

[...] é boa, não digo que é ótima nem excelente digo que é boa, poderia ser melhorado. Expondo mais a opinião dos empregados em alguns meios de circulação de informações que poderiam ser melhorados. (E8)

Com o objetivo de verificar os benefícios da comunicação interna, percebe-se que a empresa não promove integração entre os setores. Existe a comunicação entre colegas e líderes desenvolvida pelos próprios funcionários, mas os entrevistados acreditam que a comunicação entre os setores deveria ser tratada de uma maneira formal, por se tratar de algo tão relevante. Os setores precisam ter contato uns com os outros, para a troca de informações e realização das atividades, conforme exemplificado nos relatos a seguir:

[...] dentro das áreas tem a comunicação boa, mas entre áreas a comunicação ela é deficitária, quando não está alinhado com o objetivo estratégico que se quer (E3).

[...] eu acho que se tivessem programas que envolvessem mais os setores, eu acho que seria bem interessante. Até por que a gente precisa uns dos outros (E5).

[...] integração assim entre os setores, eu acho que é uma das coisas que poderia melhorar (E6).

[...] entre os setores não é feito nenhuma integração (E9).

Sobre o envolvimento e o relacionamento dos funcionários dentro da empresa, os Entrevistados E2 e E7 apontaram que o relacionamento é um ponto complicado, por se tratar de uma empresa grande, principalmente entre setores. Dentro dos setores os funcionários se esforçam para ter um bom relacionamento, mas entre setores a comunicação é mais difícil. O envolvimento varia de acordo com cada pessoa e setor, dependendo do interesse de cada um com o seu trabalho. Vale ressaltar que os respondentes trabalham em uma empresa da área da saúde, por isso não são permitidos erros técnicos, surgindo à necessidade de envolvimento e atenção no trabalho, conforme seguem os trechos:

[...] na pesquisa de clima que a gente tem a pior avaliação é o relacionamento interpessoal que é o relacionamento entre setores, então esse é um ponto que teria que ter mais atenção, que não é tão bom (E2).

[...] eu acho que, que quanto a isso assim o pessoal se esforça para ter um bom relacionamento, independente do que é pedido ou influenciado através de um setor assim sabe (E6).



[...] o relacionamento é complicado “risos” porque é muita gente, onde tem muita gente sempre tem problemas. [...] a gente trabalha numa área muito técnica, uma área que envolve saúde. Então é muito específico, não é aceito erro técnico (E7).

[...] sim tem pessoas que se envolvem e tem pessoas que não se envolvem tanto, depende de cada setor cada um tem um padrão no meu a gente se relaciona bem (E9).

#### 4.6 QUADRO RESUMO DAS EVIDÊNCIAS DA PESQUISA

O Quadro 2 apresenta um resumo dos fatores que impactam na comunicação interna e demais aspectos encontrados e os resultados obtidos através das entrevistas realizadas.

Quadro 2 - Resumo dos fatores impactantes na comunicação

Categories de análise	Principais evidências	Entrevistados
Papel da comunicação das empresas	alinhar as informações	E6, E7
	problemas de comunicação com setores e superiores	E1, E2, E4, E6, E9
	canal mais utilizado é o <i>e-mail</i>	E1, E2, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10
Estratégias da comunicação empresarial	setor de endomarketing	E3, E7, E9, E10
	serve como área de apoio	E1, E2, E5
	aplicação da pesquisa de clima organizacional	E1, E2
	canal de escuta no trabalho	E2, E6, E7, E9
O impacto da comunicação interna no comprometimento do funcionário	envolvimento com o trabalho	E2, E3, E5, E6, E7, E8, E9, E10
	Nem tudo é informado	E1, E2, E4, E5, E8, E9, E10
	clima organizacional é levado em consideração	E1, E2, E3, E6, E7, E9
	existe “rádio- peão”	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10
Benefícios da comunicação interna	<i>feedback</i>	E1, E2, E3, E4, E6, E7, E8, E9, E10
	ser escutado	E1, E2, E3, E4, E5, E10
	funcionários insatisfeitos com a comunicação interna	E1, E3, E4, E6, E7, E8, E10
	não existe integração entre os setores	1, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9
	dificuldades de relacionamento entre os setores	E2, E7
	funcionários envolvidos	E1, E2, E9, E10

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Ao se analisar as principais evidências, percebe-se que, na visão dos funcionários, o papel da comunicação interna nas empresas é alinhar as informações, sendo que a estrutura permite que a comunicação flua entre os colegas. Porém, entre os setores e os superiores, foram relatadas dificuldades: entre os setores, encontram-se problemas na troca de informações por existir conflitos entre eles e seus superiores. Alguns entrevistados encontram dificuldades para conseguir ter uma conversa com seu superior e, conseqüentemente, o *e-mail* foi o meio mais citado, como canal para o recebimento das informações do dia a dia.

Dentre as estratégias de comunicação empresarial, os respondentes mencionaram o setor de *endomarketing*, a pesquisa de clima organizacional e o canal de escuta no trabalho, onde os funcionários podem se expressar, emitir opiniões ou reclamações e ainda afirmaram que



consideram a área de comunicação da empresa uma área de apoio.

Sobre o impacto da comunicação interna no comprometimento do funcionário, de maneira geral os funcionários sentem-se envolvidos com o seu trabalho, apesar da organização não comunicar tudo o que se passa dentro da empresa. A empresa leva em consideração o clima organizacional da empresa para o desenvolvimento das ações realizadas pela área de comunicação e todos os funcionários relataram a existência da “rádio-peão”, pela qual circulam as informações informalmente.

Por fim, os entrevistados falaram sobre os benefícios da comunicação interna, a forma como recebem o *feedback* e a importância de ser escutado, onde alguns demonstraram insatisfação com a comunicação interna, principalmente no que diz respeito ao relacionamento entre os setores e a falta de integração. O envolvimento dos funcionários foi percebido pelos funcionários como algo pessoal, variando de acordo com cada pessoa, algumas delas apresentam mais interesse enquanto outras não se esforçam tanto assim.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contribuição do presente estudo teve o intuito de ampliar o conhecimento sobre o papel da comunicação interna nas empresas, as estratégias de comunicação empresarial, o impacto da comunicação no comprometimento do funcionário e os benefícios da comunicação interna. Objetivou-se, por meio deste trabalho, beneficiar estudos futuros por meio do conteúdo apresentado e auxiliar as empresas que buscam aprimorar sua comunicação interna.

O objetivo das implicações teóricas é expor os resultados obtidos nas entrevistas com funcionários de uma mesma empresa, bem como o conteúdo encontrado do referencial teórico com a finalidade de comparar as duas partes, teórica e prática. Dos fatores apontados pelos entrevistados como o papel da comunicação nas empresas, destacam-se o envolvimento dos funcionários, alinhamento de informações, relacionamento entre os envolvidos e disseminação dos objetivos da empresa. Isto vem ao encontro com o estudo de Ferreira e Malheiros (2016), o qual salientam que a comunicação é um instrumento de instruções e é composta por práticas que têm como objetivo a realização do processo comunicacional com o seu público interno, mantendo-o alinhado com a organização, onde destacaram que a comunicação ocupa um papel importante na estrutura organizacional e serve como uma área de apoio. De acordo com Matos (2014), a comunicação tem a ver com a cultura da empresa e revela sua maneira de ser. A política de comunicação interna é caracterizada pelo planejamento do fluxo de informações na empresa, e as empresas precisam questionar seu nível de comunicação interna, para identificar os pontos fracos e assim traçar uma estratégia de comunicação eficaz.

Os respondentes comentaram também sobre os programas e canais de comunicação interna existentes na empresa e a eficácia no funcionamento. As opiniões se dividiram: enquanto o Entrevistado E6 informou que não funcionam da maneira correta, por existir dificuldades para conversar com a área de gestão de pessoas e falta de sigilo dos assuntos tratados com os funcionários, o Entrevistado E9 respondeu que os canais existentes funcionam. Para Terciotti e Macarenco (2013), a função dos canais de comunicação, no ambiente organizacional, é servir de instrumento para informar os princípios da gestão da empresa. É um meio de comunicação oral, escrito, visual ou corporal, pelo qual a mensagem é transmitida como os *e-mails*, memorandos, relatórios, circulares e as reuniões. No caso das reuniões, elas proporcionam uma troca de pontos de vista que norteiam as tarefas e atividades da equipe. Alguns dos entrevistados percebem que nem sempre eles são informados sobre tudo o que acontece na empresa e afirmaram a existência da “rádio-peão”, tendo como principal assunto as demissões efetuadas. Além disso, eles se sentem envolvidos com o seu trabalho e acreditam que a comunicação ajuda no envolvimento das pessoas, pois leva o funcionário a conhecer mais do negócio onde trabalha.



Na pesquisa realizada por Tavares e França (2009), os autores concluem que para garantir vantagem competitiva, as empresas dependem das pessoas e de uma comunicação planejada e estratégica, para fazer com que os funcionários se comprometam com a organização e se envolvam com os negócios da empresa. Segundo os entrevistados, a rapidez com que recebem retorno varia de acordo com cada coordenador e setor. Sete dos dez entrevistados não se sentem totalmente satisfeitos com a comunicação interna, acreditam que existem falhas a serem melhoradas. São encontradas dificuldades de relacionamento entre os setores, mas os funcionários se esforçam em envolver-se com o seu trabalho, pois se trata de uma empresa da área da saúde onde certos erros não podem acontecer.

Os entrevistados também destacaram que existe uma avaliação uma vez por ano. É por meio dela que são escutados e o recebimento do *feedback* que acontece em uma conversa com os gestores. Nesse sentido, Bueno (2014) salienta que as expressões de ideias e opiniões não podem ser sufocadas, nem criar barreiras no compartilhamento das informações e impedir que os funcionários troquem experiências e demonstrem sua percepção sobre o local de trabalho, colegas e chefias. Logo, torna-se necessário desenvolver um processo competente de *feedback*.

Por fim, após o alinhamento das entrevistas com o conteúdo encontrado na literatura, percebeu-se que houve uma concordância dos fatos que comprovam o impacto causado pela comunicação interna no sucesso do negócio e no comprometimento dos funcionários com a empresa. Isto reforça a necessidade de ampliar os estudos em relação ao impacto da comunicação interna com temas como: a motivação, a satisfação e o desempenho dos funcionários.

Com os resultados da pesquisa se sugere a criação de programas ou eventos para a integração entre os setores, como reuniões periódicas, nas quais ideias possam ser criadas e trocadas, sendo estas com funcionários de diferentes setores, relatadas em atas, para informar o que foi discutido e aprovado na reunião para que os funcionários que não participaram também tenham conhecimento dos assuntos tratados. Em caso de eventos, promover algo utilizando a estrutura da empresa, como a sede de recreação, para que setores que possuem conflitos possam passar um tempo juntos em atividades que os aproximem. As falas dos entrevistados deixaram clara a necessidade de selecionar as informações enviadas via *e-mail*. A partir dos relatos dos entrevistados, comprovou-se que o volume de *e-mails* recebidos diariamente é grande, tomando tempo dos funcionários com informações desnecessárias.

Sistematizar o uso da ferramenta de maneira mais direta, repassando somente informações importantes, iria aperfeiçoar o uso desse canal, que se trata do mais utilizado na empresa para a comunicação interna. Como o uso das tecnologias e redes sociais vem aumentando continuamente, outra sugestão seria intensificar o uso destes meios para a disseminação das informações. Por meio de publicações eletrônicas que podem ser acessadas de qualquer lugar, a qualquer momento e que sejam constantemente atualizadas para garantir sua eficiência, e por meio desses meios eletrônicos, oferecer a oportunidade de comentários e sugestões de forma interativa para ampliar a circulação das opiniões.

Outro ponto a ser melhorado é trabalhar para a diminuição do tempo de *feedback* e tomar o cuidado para que ele sempre aconteça para não deixar o funcionário sem receber um retorno. Apresentar de forma clara os resultados e ações tomadas após o recebimento da opinião dos funcionários. Como no caso da pesquisa de clima organizacional que é realizada, verifica-se a necessidade de se publicar os resultados e apresentar as providências que foram tomadas após a análise dos resultados para que todos os funcionários se sintam parte da empresa e vejam que suas solicitações estão sendo atendidas, que a empresa se preocupa com a necessidade dos seus funcionários.

Outra sugestão apontada é desenvolver ações de relacionamento, como programas de capacitação por meio de treinamentos, para contribuir com o desenvolvimento e qualificação dos profissionais que atuam na área de comunicação interna da empresa. Além de trabalhar com



o setor responsável pela comunicação interna, também realizar atividades com a liderança. Como por exemplo, *workshops* de comunicação interna, que servem para ensinar os líderes a desenvolver a competência da comunicação, disseminar informações estratégicas e relacionar-se bem com sua equipe.

Foram identificadas algumas limitações na realização das entrevistas como a necessidade de agendar com cada um deles um dia e horário para realizar a entrevista. Desta forma, a pesquisadora precisou se adequar à disponibilidade de cada respondente para as entrevistas. Ainda, pode-se considerar um limitador a impossibilidade de generalização dos resultados, uma vez que essa pesquisa se destinou à apenas essa empresa, não, necessariamente, podendo ser aplicada à outras.

Como sugestão de estudos futuros, seria importante uma nova investigação sobre a influência da comunicação interna no comprometimento dos funcionários, mas com a aplicação de um questionário quantitativo à uma amostra da mesma empresa, a serem analisados a partir de métodos estatísticos multivariados. Outra sugestão de investigação futura seria relacionar a comunicação interna com outros fatores, como o impacto que ela exerce na motivação dos funcionários ou na retenção de talentos, em busca de aprofundar o conhecimento sobre o tema. Partindo do princípio que o ser humano se comporta de acordo com as informações que recebe no seu ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL.** Tendências da Comunicação Corporativa no Brasil para 2015. São Paulo: ABERJE, 2015. Disponível em: <[http://www.aberje.siteprofissional.com/ebooks/pesquisa\\_de\\_tendencias.pdf](http://www.aberje.siteprofissional.com/ebooks/pesquisa_de_tendencias.pdf)>. Acesso em: 30 maio 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BRUNING, Camila; RASO, Cristiane Cecchin Monte; PAULA, Alessandra de. **Comportamento organizacional e intraempreendedorismo.** Curitiba: Intersaberes, 2015. Disponível em: <<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544302941/pages/5>>. Acesso em: 26 set. 2017.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: alinhando teoria e prática.** Barueri: Manole, 2014. Disponível em: <<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520438428/pages/7>>. Acesso em: 05 set. 2017.

CAVALCANTI, Emmanuelle Arnaud Almeida; COSTA, Luciana Lêda da Silva. Comprometimento organizacional e características do trabalho: em busca de significados e relações. **Revista Principia**, João Pessoa, v. 1, n. 26, p.42-55, jun. 2015. Disponível em: <<http://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/principia/article/view/54>>. Acesso em: 16 set. 2017.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. Disponível em: <<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543000275/pages/-22>>. Acesso em: 14 set. 2017.

FERREIRA, Patricia Itala; MALHEIROS, Gustavo. **Comunicação empresarial:**



planejamento, aplicação e resultados. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em:  
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007268/cfi/6/10!/4/2@0:0>>.  
Acesso em: 02 out. 2017.

FREIRE, Denilson A. L.. **Treinamento e desenvolvimento em recursos humanos:** encenando e efetivando resultados. Curitiba: InterSaberes, 2014. Disponível em:  
<<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544300992/pages/5>>. Acesso em: 23 set. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em:  
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/cfi/6/10!/4/2@0:0>>.  
Acesso em: 20 abr. 2017.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional estratégica:** aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016. Disponível em:  
<<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788532310477>>. Acesso em: 30 set. 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em:  
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010770/cfi/6/10!/4/22@0:0>>.  
Acesso em: 11 set. 2017.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação:** como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. 3. ed. Barueri: Manole, 2014. Disponível em:  
<<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520439968/pages/-20>>. Acesso em: 28 ago. 2017.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy A.. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. Tradução de: Ana Julia Perroti Garcia e Cecília Maduro. Disponível em:  
<<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543004488/pages/-12>>. Acesso em: 12 set. 2017.

RODRIGUES, Airton. **Pesquisa mercadológica**. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2015. Disponível em:  
<<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543012131/pages/-6>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

TERCIOTTI, Sandra Helena; MACARENCO, Isabel. **Comunicação empresarial na prática**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. Disponível em:  
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502193994/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>>.  
Acesso em: 02 out. 2017.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em:  
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522487677/cfi/0!/4/4@0.00:0.00>>.  
Acesso em: 05 set. 2017.



TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações**: empresas privadas, instituições e setor público. São Paulo: Summus, 2015. Disponível em:  
<<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788532310156>>. Acesso em: 21 ago. 2017.

TAVARES, Rosalina Semedo de Andrade; FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Comprometimento Organizacional e Comunicação Interna: um estudo desenvolvido na empresa de telecomunicação em Cabo Verde. In: **XXXIII ENCONTRO DA ANPAD**, 33., 2009, São Paulo. Anais... . São Paulo: ANPAD, 2009. p. 1 - 16. Disponível em:  
<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR2386.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2017.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação**: integrando teoria e prática. 3. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2010. xvi, 243 p. ISBN 9788522458745.

ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges-; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. Disponível em:  
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582710852/cfi/1!/4/4@0.00:5 7.7>>. Acesso em: 13 set. 2017.