

A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES COM OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE SAÚDE

EMPLOYEE PERCEPTION WITH INTERNAL COMMUNICATION CHANNELS: A CASE STUDY IN A HEALTH COOPERATIVE

Yasmin Gonçalves Costa¹

Fabricio Vasconcelos Ribeiro

RESUMO:

Este trabalho teve como objetivo analisar a percepção dos colaboradores em relação aos canais de comunicação interna utilizados em uma cooperativa de saúde localizada em Vitória/ES. A comunicação interna foi reconhecida como um fator estratégico para o alinhamento organizacional, o engajamento dos funcionários e a eficiência dos processos. Para alcançar esse propósito, foram definidos objetivos específicos, como identificar os principais canais utilizados, avaliar a percepção dos colaboradores quanto à clareza e à eficácia da comunicação, e verificar se esses canais atenderam às suas necessidades informacionais.

A metodologia adotada consistiu em uma pesquisa de campo qualitativa e descritiva, realizada por meio da aplicação de um questionário a 20 colaboradores de diferentes setores da cooperativa. A coleta de dados foi conduzida por meio da plataforma Microsoft Forms, o que possibilitou uma análise interpretativa das percepções dos participantes.

Os resultados demonstraram que a comunicação interna foi considerada satisfatória, especialmente no que se refere aos canais formais e informais. Contudo, foram identificadas fragilidades relacionadas à escuta ativa por parte da liderança, à estrutura das reuniões e ao fluxo de comunicação entre os setores, evidenciando oportunidades de melhoria. Além disso, a funcionalidade da intranet foi avaliada de forma negativa pelos participantes. Concluiu-se que ajustes nesses aspectos poderiam favorecer uma maior integração entre os setores e contribuir para o fortalecimento da cultura organizacional.

Palavras-chave: Organização; Estrutura organizacional; Comunicação; Comunicação interna; Canais de comunicação; Tipos de comunicação.

ABSTRACT

This study aimed to analyze employees' perceptions regarding the internal communication channels used in a healthcare cooperative located in Vitória, Espírito Santo. Internal communication was recognized as a strategic factor for organizational alignment, employee engagement, and process efficiency. To achieve this goal, specific objectives were established, such as identifying the main communication channels used, evaluating employees' perceptions of the clarity and effectiveness of communication, and verifying whether these channels met their informational needs.

The methodology adopted consisted of a qualitative and descriptive field research, conducted through a questionnaire applied to 20 employees from different departments of the cooperative. Data collection was carried out using the Microsoft Forms platform, which enabled an interpretative analysis of participants' perceptions.

The results showed that internal communication was considered satisfactory, especially regarding formal and informal channels. However, weaknesses were identified in areas such as active listening by leadership, meeting structure, and communication flow between departments, highlighting opportunities for improvement. Additionally, the intranet's functionality was negatively evaluated by participants. It was concluded that adjustments in these aspects could promote greater integration between departments and contribute to strengthening the organizational culture.

Keywords: Organization; Organizational structure; Communication; Internal communication; Communication channels; Types of communication.

1. INTRODUÇÃO

A comunicação interna constitui um dos pilares fundamentais para o funcionamento eficiente das organizações. Mais do que viabilizar o fluxo de informações entre os diferentes níveis hierárquicos, ela desempenha um papel estratégico ao fortalecer o engajamento, a motivação e o alinhamento dos colaboradores com os objetivos institucionais.

Para Clemen (2005), a comunicação interna é o alicerce para o sucesso das comunicações integradas, sendo indispensável para o desenvolvimento de qualquer outra forma de comunicação. Sem ela, há estagnação e rupturas nos fluxos comunicacionais. A relevância deste estudo reside na necessidade de avaliar se os meios comunicacionais utilizados pela organização são eficazes, claros e capazes de atender às demandas informacionais dos colaboradores, promovendo, assim, um ambiente de trabalho mais integrado, produtivo e colaborativo.

A pergunta central que orienta esta pesquisa é: Qual o nível de eficácia percebida pelos funcionários em relação à clareza e ao atendimento das suas necessidades informacionais pelos canais de comunicação interna da empresa? A partir dessa questão, estabelece-se como objetivo geral analisar o nível de satisfação dos colaboradores em relação aos canais de comunicação interna utilizados na instituição. Para isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos: identificar os principais canais utilizados, avaliar a percepção dos colaboradores quanto à clareza e eficácia da comunicação, e verificar se esses canais atendem às suas necessidades informacionais. Com base nos dados coletados e analisados, foi possível atender aos objetivos propostos, obtendo uma compreensão sobre a percepção dos colaboradores e a efetividade dos canais de comunicação interna utilizados pela empresa.

A pesquisa adota uma abordagem metodológica de campo, descritiva e qualitativa, realizada em uma cooperativa de saúde localizada em Vitória/ES. A coleta de dados foi conduzida por meio de um questionário aplicado a 20 colaboradores de diferentes setores, incluindo gestores e funcionários operacionais, utilizando a plataforma Microsoft Forms. Este estudo visou contribuir com o aprimoramento das práticas comunicacionais da organização, oferecendo informações para decisões voltadas à

melhoria da comunicação interna. Ao compreender a percepção dos colaboradores, tornou-se possível identificar falhas e fomentar um ambiente mais integrado e alinhado aos valores institucionais.

2. JUSTIFICATIVA

A comunicação interna possui um papel estratégico nas organizações, especialmente em cooperativas de saúde, pois é crucial para promover o alinhamento, fortalecer a cultura e garantir a fluidez da informação, sendo a eficácia de seus canais para a qualidade dos serviços, a motivação, o engajamento e a produtividade dos colaboradores. Diante disso, este estudo justificou-se pela necessidade de compreender a percepção dos funcionários sobre a clareza, acessibilidade e adequação desses canais às suas demandas informacionais, permitindo identificar falhas, propor melhorias e, assim, contribuir para um ambiente mais integrado e para o desenvolvimento de estratégias comunicacionais mais assertivas e alinhadas aos objetivos institucionais.

3. REVISÃO DE LITERATURA

3.1 ORGANIZAÇÃO

A organização é compreendida como um sistema social, composto por pessoas que combina esforços afim de realizar objetivos comuns. Chiavenato (2005) menciona a organização como um conjunto de recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos, que trabalham juntos por meio de processos e estruturas.

Oliveira (2010) aponta que a organização de uma empresa consiste em organizar e agrupar suas atividades e recursos, com o propósito de atingir os objetivos e resultados previamente definidos.

Berlo (2003) complementa que a estrutura organizacional somente se concretiza por meio da comunicação. Isso porque é através dela que as informações circulam, as atividades são coordenadas e os relacionamentos entre os diferentes níveis hierárquicos se estabelecem. Sem comunicação, não há como definir funções, alinhar objetivos ou promover a integração entre os membros da organização.

Ao constituir uma empresa, torna-se indispensável a definição de funções tanto gerenciais quanto operacionais, uma vez que cada nível da organização possui responsabilidades específicas para assegurar o alcance dos objetivos institucionais, segundo Coltro (2015), “as funções gerenciais essenciais ao trabalho dos gerentes são: planejamento, organização, direção e controle”. Essas funções representam a base da administração e encontram-se diretamente relacionadas ao planejamento tático, cuja finalidade é colocar as decisões estratégicas em ações práticas em conjunto com as equipes.

Conforme Tenório (2010), o nível operacional, também denominado de execução, é aquele em que se realizam as atividades determinadas para cada área da organização, tendo como finalidade o cumprimento dos objetivos previamente estabelecidos. Nesse nível encontram-se os colaboradores diretamente responsáveis

pela produção de bens e serviços, representando, portanto, a linha de frente do processo organizacional.

Segundo Srour (1998), as organizações podem ser entendidas como coletividades voltadas para a produção de bens ou serviços. Elas reúnem pessoas e recursos em um mesmo espaço, funcionando como instrumentos que permitem economizar esforços, já que a cooperação entre os indivíduos ocorre de maneira planejada e ordenada.

De acordo com Kanaane (1994) é por meio da organização que se constitui o clima organizacional, entendido como o ambiente que permeia as relações de trabalho. Esse clima reflete a cultura, os valores e as práticas internas, impactando diretamente a satisfação, o desempenho e o engajamento dos colaboradores.

3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E SEUS COMPONENTES

Nesse contexto, torna-se essencial compreender a estrutura organizacional, pois ela sustenta o funcionamento da empresa. Camargo e Goulart Júnior (2019) explicam que o conceito de estrutura organizacional está relacionado à maneira como as tarefas e os recursos são distribuídos e coordenados dentro da empresa, essa definição destaca que a estrutura organizacional não se limita à hierarquia, mas envolve também a organização dos processos e a gestão eficiente dos recursos.

De acordo com Moraes (2001), organizar consiste em distribuir as tarefas e os recursos dentro da empresa, definindo as relações de autoridade e de coordenação entre os setores, o que dá origem à estrutura organizacional formada por departamentos e funções interligadas.

Segundo Trigueiro-Fernandes et al. (2022), diversos componentes da estrutura organizacional são essenciais para garantir a eficiência e o sucesso das empresas. Entre eles estão:

- **Formalização:** consiste na padronização das rotinas e comportamentos, estabelecendo normas que orientam as ações dentro da empresa.
- **Comunicação:** é o sistema que permite o fluxo de informações entre os setores, promovendo integração e alinhamento.
- **Descentralização:** refere-se à distribuição do poder decisório entre os diferentes níveis hierárquicos, permitindo maior autonomia.
- **Treinamento e internalização:** trata-se da incorporação dos valores, normas e comportamentos organizacionais pelos colaboradores.
- **Departamentalização:** diz respeito à forma como os cargos são agrupados em departamentos, o que pode influenciar na comunicação interna.
- **Hierarquização:** envolve a definição dos níveis de autoridade e a maneira como o poder é exercido, devendo ser flexível e adaptável à realidade da organização.

Segundo Oliveira (2010), há três níveis de influência na estrutura organizacional: nível estratégico, nível tático e nível operacional. Distinguindo o nível estratégico (decisões de longo prazo e direcionamento geral), o nível tático (conversão dessas estratégias

em planos de médio prazo) e o nível operacional (execução diária das tarefas), isso reflete a importância da coordenação e do alinhamento entre as diferentes esferas de atuação para o sucesso da organização.

De acordo com Maximiano (2007), o quadro abaixo evidencia que a organização funciona como um sistema integrado, em que cada área exerce papel essencial para o alcance dos resultados planejados. Produção, marketing, pesquisa e desenvolvimento, finanças e recursos humanos atuam de forma interdependente, garantindo eficiência e equilíbrio. Assim, quando cada setor cumpre sua função, a empresa fortalece sua estrutura, mantém-se saudável e avança de forma coordenada em direção a seus objetivos estratégicos.

Quadro 1 - Quadro de funções organizacionais

PRODUÇÃO (operações)	Transforma insumos em produtos ou serviços que suprem as necessidades dos clientes.
MARKETING	Estabelece relações entre a organização e seus clientes. Abrange as diferentes atividades de pesquisa e desenvolvimento de produtos, distribuição, preço e promoção (publicidade e propaganda).
PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	Transformam as informações de marketing e os avanços tecnológicos e da ciência em produtos e serviços.
FINANÇAS	Encarrega-se dos seus recursos financeiros, como investimentos, financiamentos, controle e destinação dos resultados.
RECURSOS HUMANOS	Fazem o planejamento, seleção de pessoas, treinamento e desenvolvimento, avaliação e desempenho e remuneração ou compensação. Também é chamado de gestão de pessoas.

Fonte: Maximiano, 2007 (Adaptado)

Segundo Cury (2017), a departamentalização consiste em estruturar a organização em unidades como departamentos, divisões ou setores, por meio da divisão do trabalho em funções específicas e do agrupamento de atividades semelhantes. Esse processo permite maior organização e eficiência, pois distribui responsabilidades de forma clara e facilita a especialização das tarefas, promovendo um melhor controle e coordenação das atividades dentro da empresa.

Segundo Deetz (2010), a comunicação funciona como um instrumento essencial nas atividades organizacionais, permitindo que a organização produza, sobreviva e transmita informações. Ela viabiliza a circulação de significados e orienta ações, garantindo que mensagens sejam compreendidas e assimiladas pelos membros da empresa.

Segundo Bueno (2009), a comunicação empresarial consiste em um conjunto articulado de ações, estratégias, planos e políticas criadas pela organização para manter relações contínuas e estruturadas com seus públicos de interesse. Ela garante consistência e permanência na forma como a empresa se comunica e se posiciona.

3.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL VERTICAL E HORIZONTAL

Dentro da estrutura organizacional há dois modelos mais comuns: estrutura vertical e a estrutura horizontal. Cada uma com características próprias que influenciam diretamente a comunicação interna, a tomada de decisões e a dinâmica de trabalho.

Bateman e Snell (2012) explicam que a estrutura vertical é caracterizada por uma hierarquia bem definida, com vários níveis de autoridade. Nesse modelo, as decisões são tomadas de forma centralizada, geralmente pela alta gestão, e repassadas aos demais níveis.

Características principais:

- Muitos níveis hierárquicos.
- Comunicação mais formal e geralmente descendente.
- Maior controle e supervisão.
- Decisões centralizadas.

Esse tipo de estrutura é comum em organizações tradicionais e de grande porte, onde a padronização e o controle são essenciais para manter a ordem e a eficiência.

A estrutura organizacional horizontal tem como objetivo organizar suas atividades em áreas distintas para garantir uma gestão mais eficiente. Chiavenato (2003) explica que esse processo também é chamado departamentalização, que consiste na divisão da organização em setores menores, cada um com atribuições específicas.

Características principais:

- Poucos níveis hierárquicos.
- Comunicação mais aberta e direta.
- Maior autonomia e flexibilidade.
- Decisões descentralizadas.

Carreira (2009) aponta a importância do equilíbrio entre estrutura vertical e horizontal nas organizações. Excesso de camadas hierárquicas dificulta a agilidade, enquanto a falta de clareza nos limites de autoridade pode enfraquecer a liderança e afetar diretamente os resultados organizacionais.

3.4 ORGANIZAÇÃO FORMAL E INFORMAL

Segundo Oliveira (2010), a organização formal corresponde a identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades, recursos e dos processos decisórios oficialmente pela gestão, visando os objetivos estabelecidos pela organização.

De acordo com Chiavenato (2005), organização formal é aquela planejada e desenvolvida pelo gerenciamento, representando o conjunto de tomada de decisões estruturadas para atingir objetivos específicos. Entre suas principais características está a departamentalização e como vantagens, promove maior coordenação das atividades, facilita o controle e a supervisão, reduz conflitos internos por delimitar responsabilidades, além de oferecer maior previsibilidade no desempenho das tarefas.

Como bem define Chiavenato (2003), o "organograma é o gráfico que representa a estrutura formal da empresa". Ele traduz, de forma inequívoca, a divisão do trabalho, o agrupamento de posições em unidades e a autoridade formal (Mintzberg, 1995), ainda que não abranja as dinâmicas da organização informal que se desenvolvem espontaneamente. O organograma, portanto, serve como o mapa visual que demarca a arquitetura organizacional.

De acordo com Lacombe e Heirbon (2015) nas organizações informais, as redes de relacionamento facilitam a comunicação interna e a cooperação entre pessoas. Esses grupos se formam pela interação natural, muitas vezes independentes dos objetivos da empresa. Assim, promovem integração social, mas podem gerar desafios se não alinhados com as metas organizacionais.

Segundo Oliveira (2010), a estrutura informal é composta pelas redes sociais e relacionamentos pessoais que surgem da interação espontânea entre os membros da organização, sem vínculo direto com a estrutura formal. O autor ressalta que suas principais vantagens incluem: agilizar o processo decisório, reduzir distorções presentes na estrutura formal e complementar a organização formal existente.

3.5 CONCEITO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Rabaça e Barbosa (2001) definem a comunicação organizacional como os processos de comunicação interpessoal que se manifestam, de modo direto ou indireto, dentro do ambiente corporativo.

Segundo Gil (2001), a comunicação é um processo fundamental em qualquer organização, porém primeiramente deve haver sintonia com o receptor. Para que a comunicação seja efetiva, não basta apenas enviar a mensagem, é necessário que ela seja codificada de maneira adequada pelo emissor e interpretada corretamente pelo receptor. Essa codificação pode ocorrer por meio de palavras, gestos, imagens, sinais ou qualquer outro recurso que permita a compreensão da mensagem.

Segundo Bueno (2009), os colaboradores representam os melhores porta-vozes de uma organização, pois possuem experiência direta com sua cultura e valores. Eles conseguem transmitir de forma autêntica os valores positivos ou negativos da instituição, quando bem alinhados e motivados, fortalecem a imagem da empresa junto a clientes e parceiros.

De acordo com Kunsch (2003), a comunicação deve ser planejada de forma estratégica e integrada, com o propósito de alinhar os objetivos da organização aos interesses de seus públicos, tanto internos quanto externos. Esta visão reforça a importância da comunicação como um processo estratégico, indo além de uma função meramente operacional ou informativa.

Segundo Curvello (2012), a comunicação organizacional interna é essencial para criar um ambiente representativo na empresa. Quando alinhada às políticas de gestão de pessoas, promove aproximação e integração entre os empregados, facilitando a interação entre áreas e fortalecendo relações verticais e horizontais na organização.

3.6 COMUNICAÇÃO INTERNA

Prado Filho (2012) define a comunicação interna como o esforço da organização para criar canais que promovam relacionamento rápido, direto e transparente entre a liderança e os públicos internos, bem como entre os próprios colaboradores. Uma comunicação interna eficiente fortalece a integração, o alinhamento com os objetivos organizacionais e a motivação da equipe, contribuindo para um ambiente de trabalho mais coeso e produtivo.

Reis et al. (2018) destacam que a comunicação interna ou administrativa permite que os gestores liderem seus grupos de maneira eficaz. Por meio dela, é possível desenvolver processos de interação entre os departamentos, envolvendo todos os colaboradores da organização. Assim, a comunicação interna fortalece o alinhamento, promove a integração das equipes e contribui para a eficiência das atividades e o alcance dos objetivos organizacionais.

De acordo com Rosa (2017), uma comunicação interna clara e direta é estratégica para fortalecer a relação entre a instituição e seus colaboradores. Isso evidencia que uma boa comunicação interna promove engajamento, confiança e alinhamento entre os membros da organização.

Segundo Curvello (2012), a comunicação organizacional interna exerce um papel estratégico essencial na construção de um ambiente representativo dentro da empresa. Ela é crucial para a fluidez das relações verticais e horizontais, informando sobre mudanças, estratégias, identidade corporativa, ações institucionais e o posicionamento da empresa.

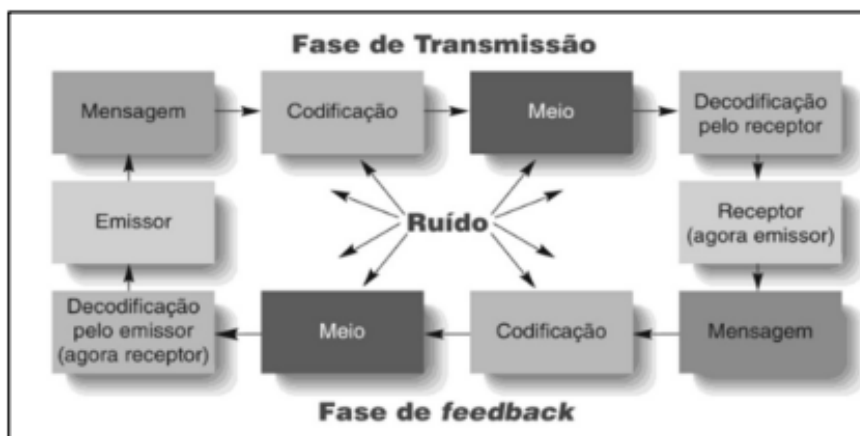
Cau (2004) destaca que a comunicação interna deve abranger todos os públicos internos da empresa, incluindo alta administração, média gestão, técnicos, operacionais, administrativos, estagiários e prestadores de serviços. Essa abordagem garante que as informações atinjam de forma clara e adequada cada grupo, promovendo integração, alinhamento e engajamento dentro da organização.

Conforme Alves (2012), a comunicação é essencial tanto para a tomada de decisões quanto para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho. Isso mostra que comunicar-se bem é fundamental para identificar falhas, alinhar objetivos e promover melhorias contínuas nas atividades organizacionais.

A afirmação de Jones e George (2012) destaca que a comunicação é um processo dinâmico que depende de duas fases essenciais: transmissão e feedback. Na primeira, o emissor codifica a mensagem de forma que possa ser compreendida pelo receptor; já no feedback, ocorre a confirmação do entendimento, garantindo que a informação seja assimilada corretamente. Para que isso funcione, é preciso considerar elementos como o meio de transmissão, possíveis ruídos que distorcem a mensagem e a capacidade do receptor em decodificá-la.

O processo de comunicação envolve etapas fundamentais: a codificação, que transforma a mensagem em símbolos compreensíveis; o meio, que é o canal usado para transmiti-la; o receptor, que recebe a informação; e a decodificação, responsável por interpretar seu sentido. Nesse processo, o ruído pode surgir como qualquer interferência que dificulte ou comprometa a clareza da mensagem.

Figura 1 – Fase de transmissão da comunicação



Fonte: Jones e George (2012)

Por essa razão, muitas empresas investem em políticas de comunicação institucional, treinamentos e estratégias que promovam uma cultura comunicativa saudável e eficiente. A comunicação, quando bem conduzida, pode ser um diferencial competitivo, pois impacta diretamente na motivação dos colaboradores, na qualidade dos processos internos e na fidelização dos clientes.

3.7 TIPOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Segundo Nassar (2006), a comunicação interna atua como ferramenta para transmitir mensagens que motivam, estimulam e integram os colaboradores. Esse recurso possibilita criar canais que fortalecem a interação e o relacionamento entre todos os níveis da organização, promovendo engajamento e alinhamento com os objetivos institucionais.

3.7.1 Comunicação Formal

A comunicação formal é aquela que segue os canais oficiais da empresa. Ela é planejada, estruturada e geralmente registrada. Dubrin (2003) destaca que a comunicação formal está diretamente ligada à estrutura hierárquica da empresa, assegurando ordem e clareza no fluxo das informações.

De acordo com Kunsch (2003), o sistema formal de comunicação é complementado por uma rede informal, fundamentada nas relações sociais internas. Isso destaca que, além dos canais oficiais, a comunicação entre os membros da organização também ocorre de maneira espontânea, sendo igualmente essencial para o funcionamento organizacional.

3.7.2 Comunicação Informal

De acordo com Baldissera (2009), apesar de parecer sem relevância, a comunicação informal possui tanta importância quanto a formal dentro das organizações. Isso revela que, mesmo sem estrutura oficial, a comunicação informal contribui para o fluxo de informações, integração entre colaboradores e agilidade nos processos.

Segundo Rego (1991), é necessário cautela e compreensão com a rede informal, já que ela revela os sentimentos do público interno. Essa rede pode refletir insatisfações, percepções e emoções dos colaboradores, sendo um termômetro importante para a gestão organizacional.

3.7.3 Comunicação Ascendente

Newstrom (2011) destaca que a comunicação ascendente é aquela que flui dos níveis hierárquicos mais baixos para os mais altos, ou seja, dos colaboradores para os gestores e líderes. Empresas que a incentivam essa comunicação são mais inovadoras e responsivas, pois ela aumenta o engajamento, fortalece a confiança e contribui para decisões mais eficazes, valorizando a participação ativa dos colaboradores.

3.7.4 Comunicação Descendente

Por sua vez, Newstrom (2011) complementa que a comunicação descendente flui da alta direção para os colaboradores, transmitindo ordens, metas e valores. Quando bem aplicada, é essencial para orientar e alinhar as ações dos colaboradores aos objetivos organizacionais, caracterizada pela clareza, formalidade e padronização, ela facilita o controle das atividades e fortalece a disciplina e a coesão interna.

Katz e Kahn (1987) destacam que a comunicação descendente pode refletir um comportamento autoritário dos níveis hierárquicos mais elevados em relação aos subordinados. Esse tipo de comunicação transmite ordens e instruções, mas, se mal utilizada, pode limitar o diálogo e reduzir o engajamento dos colaboradores.

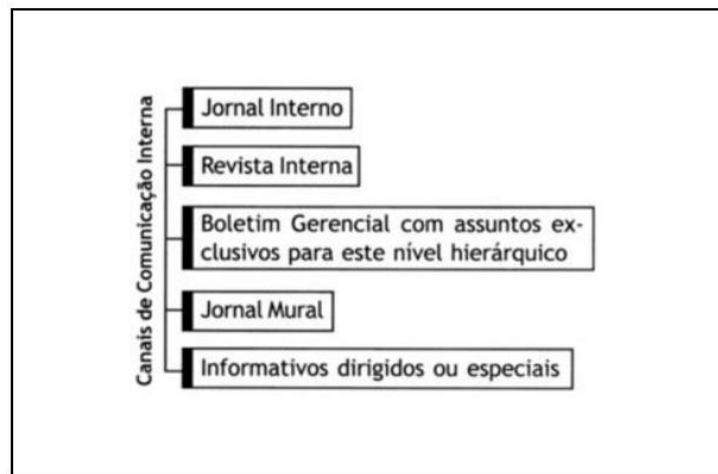
3.7.5 Comunicação Horizontal

De acordo com Newstrom (2011), a comunicação horizontal ocorre entre pessoas ou setores no mesmo nível hierárquico e é essencial para o trabalho em equipe, o compartilhamento de informações e a colaboração entre departamentos. Quando eficiente, melhora a integração, evita retrabalho e conflitos, além de facilitar decisões mais ágeis. Suas principais características são a informalidade relativa, a interatividade e a rapidez na troca de informações.

3.8 CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

As organizações possuem à disposição diversos canais de comunicação em múltiplos formatos, que permitem estabelecer contato e fortalecer relações internas com seus públicos de interesse. Podem-se dividir esses canais em canais de comunicação impressos, que, de acordo com Clemen (2005), são utilizados, em geral, para veiculação de informação e divulgação internas exclusivas, conforme a imagem abaixo.

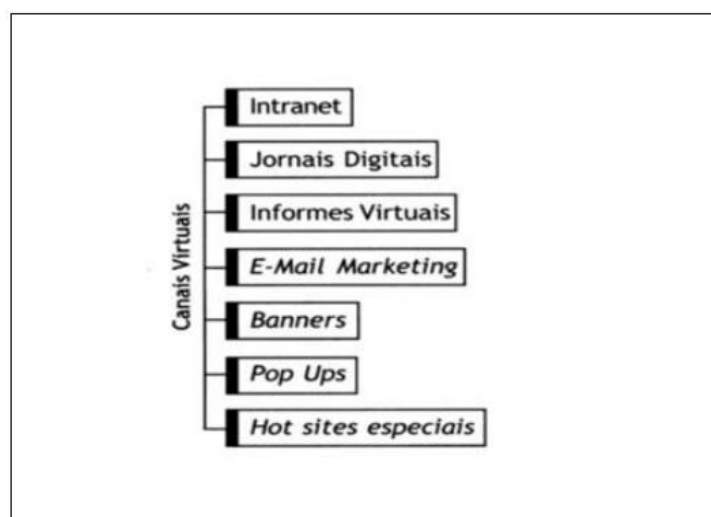
Figura 2 - Canais de comunicação impressas



Fonte: Clemen (2005)

Existem também os canais de comunicação virtuais, amplamente utilizados atualmente devido ao baixo custo e à praticidade na transmissão de informações. Segundo Clemen (2005), “por serem muito ágeis, são de grande utilidade para fortalecer o fluxo da comunicação interna, principalmente com o nível gerencial cada vez mais ocupado com atividades e responsabilidades.” Esses canais podem ser classificados em diferentes categorias, conforme sua funcionalidade e finalidade de uso.

Figura 4 - Canais de comunicação virtuais



Fonte: Clemen (2005)

Bueno (2009) destaca que o uso estratégico desses canais, como reuniões, intranet, aplicativos de mensagens, gestão à vista e boletins informativos, possibilita alcançar

diferentes perfis de colaboradores, aumentando a eficácia da transmissão de informações e promovendo maior engajamento. Dessa forma, a comunicação interna atua como um instrumento essencial para consolidar vínculos, fortalecer a confiança e fomentar a cooperação entre a organização e seus integrantes.

Caleiras (2015) enfatiza que a escolha adequada dos canais de comunicação é essencial para que as mensagens sejam transmitidas de maneira clara e direcionada, respeitando as preferências dos colaboradores. Deve-se considerar as particularidades dos públicos internos, como faixa etária, nível de escolaridade, função exercida e acesso à tecnologia, a personalização das mensagens e a segmentação dos canais podem aumentar significativamente o engajamento e a compreensão das informações transmitidas, o uso indevido desses meios tende a gerar desinteresse e reações negativas entre os funcionários.

Os principais objetivos da comunicação interna incluem:

- Transmissão clara de informações;
- Fortalecimento da cultura organizacional;
- Promoção da integração entre setores;
- Alinhamento de metas e valores;
- Redução de ruídos e conflitos.

Bahia (2008) ressalta que, na comunicação empresarial, as organizações não podem ignorar as mudanças tecnológicas, devendo adotar recursos disponíveis para facilitar o cumprimento de metas. A evolução tecnológica exige que as empresas se reestruturem e se adaptem a novas tendências, as redes corporativas tornam-se fundamentais para integrar colaboradores, promover experiências compartilhadas e estimular a participação na tomada de decisões em todos os níveis hierárquicos, fortalecendo a eficiência e o engajamento organizacional.

4. METODOLOGIA

A metodologia aplicada no presente trabalho foi uma pesquisa de campo em uma empresa em uma cooperativa de saúde em Vitória/ES, sendo realizada uma análise de dados através de um questionário, no intuito de identificar a percepção dos colaboradores em relação à eficácia da comunicação da organização.

Foi adotada a metodologia de estudo de campo de caráter qualitativo. Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário a todos os funcionários, totalizando 20, abrangendo 1 gerente geral, 3 coordenadores e 16 colaboradores, destes funcionários, todos responderam à pesquisa, tendo 100% de amostra e confiabilidade.

A coleta ocorreu ao longo dos dias 16/10/25 e 17/10/25 por meio da ferramenta Microsoft Forms com 18 perguntas, visando identificar e compreender a percepção dos colaboradores sobre os canais de comunicação interna. A amostra contemplou profissionais de diferentes setores, garantindo informações diversificadas sobre a satisfação com a comunicação organizacional.

Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória permite uma aproximação mais aprofundada com o problema, tornando mais claro e auxiliando na formulação de

hipóteses. Esse tipo de investigação é fundamental para compreender melhor a situação estudada e orientar estudos posteriores de forma mais precisa.

Gil (2002) também destaca que a pesquisa descritiva tem como objetivo principal caracterizar e detalhar as particularidades de uma população específica. Com isso, o estudo permite compreender padrões, comportamentos e atributos do grupo investigado, oferecendo uma visão clara e estruturada da realidade analisada.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

No contexto de uma Cooperativa de Saúde, a utilização de múltiplos canais de comunicação, como Microsoft Teams, WhatsApp Corporativo, e-mail institucional, reuniões semanais, intranet e boletins, reflete a busca por eficiência na transmissão de informações e integração dos colaboradores. Cada canal possui características específicas: alguns são mais imediatos e interativos, como WhatsApp e Teams, enquanto outros, como boletins, servem para veicular informações institucionais de forma uniforme.

A eficácia desses canais depende não apenas de sua disponibilidade, mas também da aceitação e do engajamento dos colaboradores no seu uso. Avaliar como cada meio é percebido e utilizado permite à organização identificar oportunidades de melhoria, garantir clareza na comunicação interna e fortalecer o alinhamento das equipes com os objetivos estratégicos da cooperativa.

5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Em conformidade com o descrito no capítulo da metodologia adotada, foi aplicado um questionário em todos os setores da empresa estudada, sendo aplicada para 20 funcionários, destes todos responderam à pesquisa, tendo 100% da amostra e de confiabilidade. Os funcionários não precisaram identificar-se, objetivando favorecer a expressão sincera de suas opiniões. Foram solicitadas, porém, algumas informações que podem contribuir para caracterizá-los.

O perfil dos respondentes mostra predominância do gênero feminino (70%) e uma distribuição etária equilibrada entre colaboradores de 31 a 40 anos e acima de 40 anos. A maioria possui ensino superior completo (80%) e está na empresa há mais de cinco anos, o que sugere uma equipe experiente e com conhecimento institucional consolidado, conforme tabela abaixo:

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

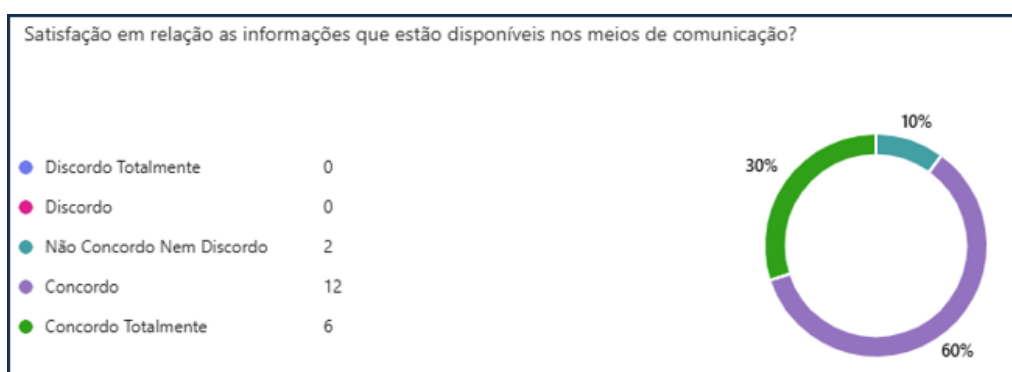
Sexo		Faixa etária		Grau de escolaridade		Há quanto tempo trabalha na empresa?	
Masculino	30%	Até 25 anos	15%	Ensino Fundamental	0%	Menos de 1 ano	25%
		Entre 26 e 30 anos	15%	Ensino Médio	5%	De 1 a 5 anos	35%
Feminino	70%	Entre 31 e 40 anos	35%	Superior Incompleto	15%	De 6 a 10 anos	25%
		Acima de 40 anos	35%	Superior Completo	80%	Mais de 10 anos	15%

Fonte: Elaboração própria

5.2 A IMPORTÂNCIA E SATISFAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Após a caracterização generalista da amostra, buscou-se mensurar o grau de satisfação dos funcionários em relação as informações que recebem dos canais de comunicação interna da empresa. Como demonstrado a seguir, no gráfico 1, os colaboradores demonstraram alto nível de satisfação com as informações disponibilizadas nos meios de comunicação, com 90% declarando concordar ou concordar totalmente. Esse dado confirma que os canais utilizados cumprem sua função informativa, garantindo acesso adequado às mensagens institucionais e indica que os colaboradores estão amplamente satisfeitos com a qualidade.

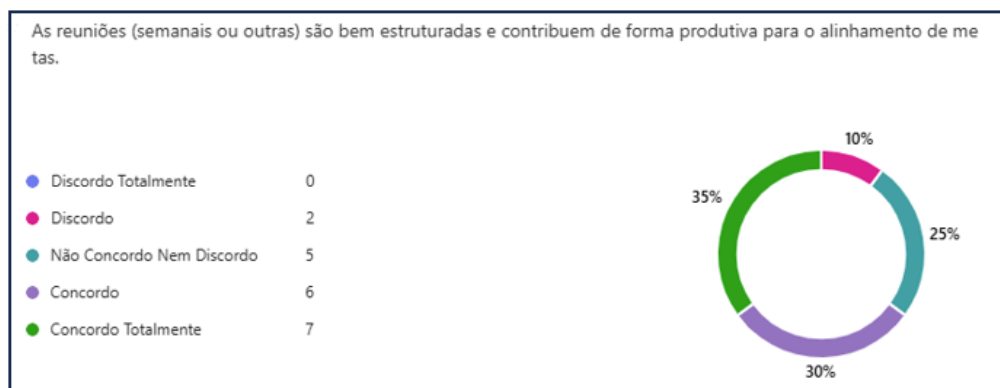
Gráfico 1 – Satisfação em relação as informações recebidas pelos canais de comunicação interna da empresa



Fonte: Elaboração própria

A seguir é demonstrada a satisfação dos funcionários respondentes referente a eficiência das reuniões semanais/mensais que acontecem na sua equipe:

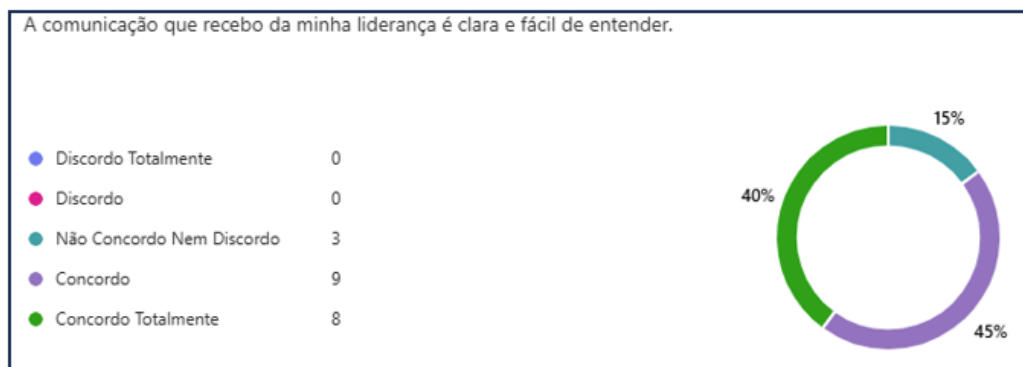
Gráfico 2 - Satisfação em referente a eficiência das reuniões semanais/mensais que acontecem na sua equipe



Fonte: Elaboração própria

Grande parte dos participantes percebe as reuniões como bem organizadas e produtivas. No entanto, há uma parcela que se mostra neutra ou insatisfeita, o que aponta para a necessidade de revisar a dinâmica desses encontros e explorar oportunidades de melhoria.

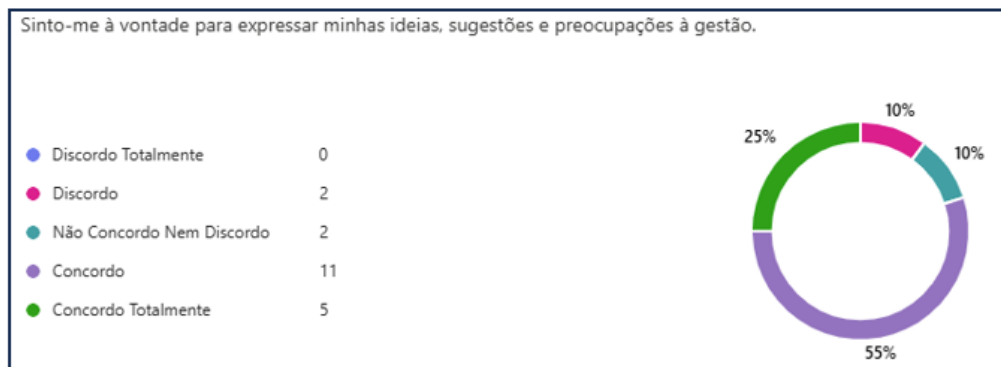
Gráfico 3 – A comunicação que recebe da liderança é clara e fácil de entender



Fonte: Elaboração própria

Quando se trata da comunicação da liderança, a maioria dos colaboradores a descreve como clara e de fácil compreensão, com predominância de avaliações muito positivas. No entanto, uma pequena parcela se posiciona de forma neutra, o que sugere oportunidades de melhoria na forma como as mensagens são transmitidas.

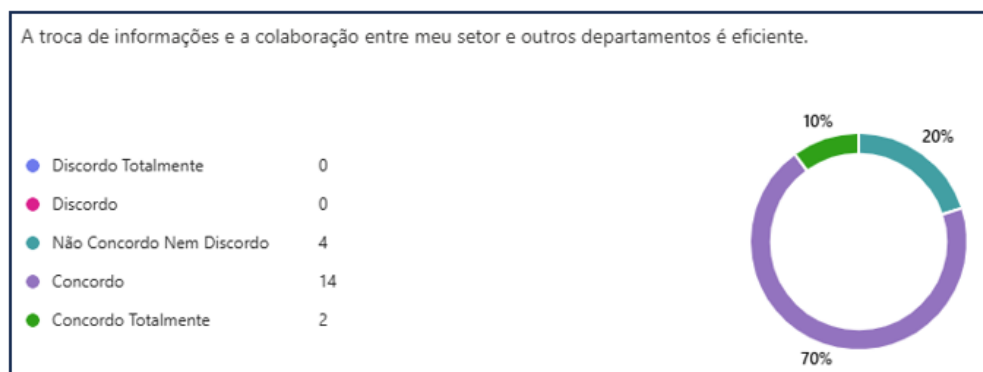
Gráfico 4 – Sente-se à vontade para expressar as ideias, sugestões e preocupações à gestão



Fonte: Elaboração própria

A maioria dos participantes demonstra concordância com essa percepção que se sentem à vontade para se expressar a gestão, reforçando que a comunicação descendente é bem estruturada. Ainda assim, há quem não se sinta totalmente confortável para se expressar, o que indica oportunidade para aprimorar a interação e promover um ambiente mais aberto ao diálogo.

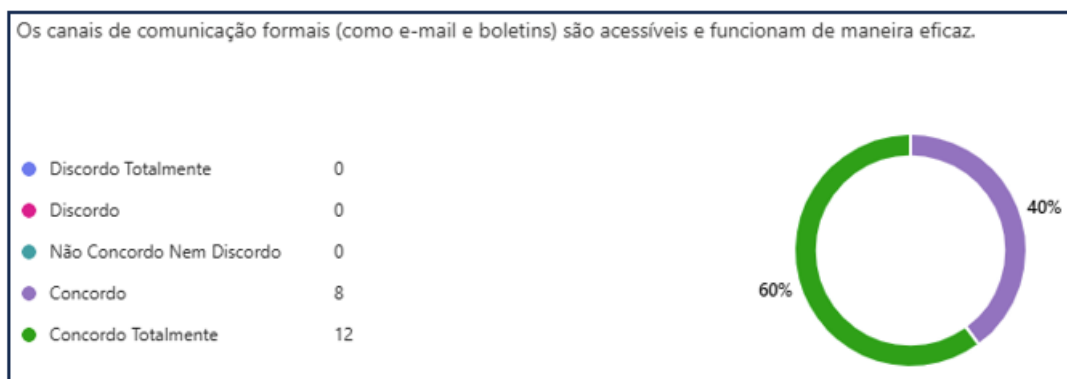
Gráfico 5 – Eficiência entre troca de informações e a colaboração entre setores



Fonte: Elaboração própria

Há uma tendência predominante que demonstra concordância com essa percepção, o que reforça a ideia de que a comunicação horizontal está funcionando de forma satisfatória. Ainda assim, a presença de respostas neutras indica que há espaço para fortalecer a integração entre os setores e promover uma colaboração ainda mais eficaz.

Gráfico 6 – Os canais de comunicação formais são acessíveis e funcionam de maneira eficaz



Fonte: Elaboração própria

Todos os participantes avaliaram positivamente a eficácia e acessibilidade dos canais formais de comunicação, sem registros de neutralidade ou discordância. Esse resultado reforça uma percepção amplamente favorável, evidenciando que os canais formais utilizados estão atendendo bem às necessidades dos colaboradores.

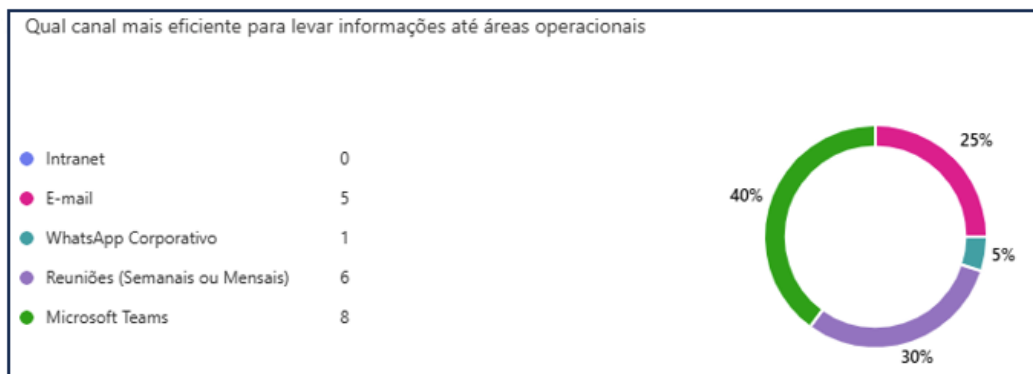
Gráfico 7 – Os canais de comunicação informais facilitam a integração social e a troca de experiências na equipe



Fonte: Elaboração própria

A percepção geral sobre os canais informais de comunicação revela-se bastante positiva. Conforme argumenta Baldissera (2009), a comunicação informal possui relevância equivalente a formal, sendo essencial para o funcionamento das organizações. Os resultados da pesquisa indicam que esses canais são reconhecidos como eficazes para promover a integração e fortalecer a colaboração entre os funcionários.

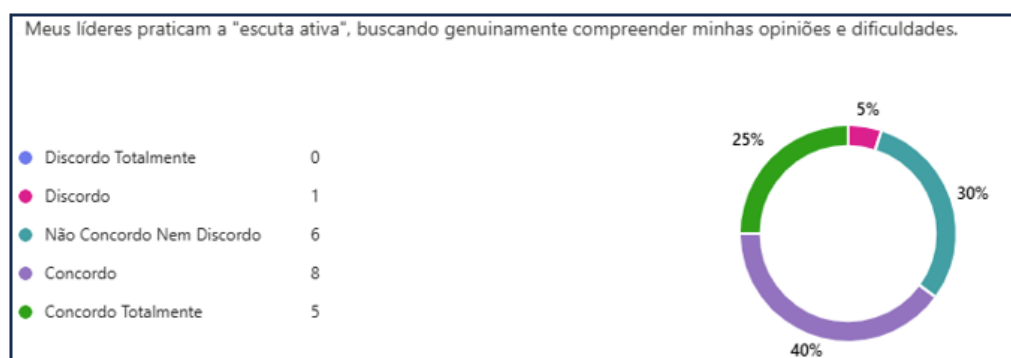
Gráfico 8 – Qual o canal mais eficiente para levar informações até áreas operacionais



Fonte: Elaboração própria

Os resultados indicam que o Microsoft Teams foi apontado como o canal mais eficiente para levar informações às áreas operacionais, seguido por reuniões periódicas e e-mail. Essa preferência reforça a importância da comunicação descendente em consonância com Newstrom (2011), que quando realizada por meios digitais que favorecem agilidade e interação, essa forma de comunicação tende a ser mais eficaz, garantindo que as informações cheguem de maneira clara e acessível às equipes operacionais.

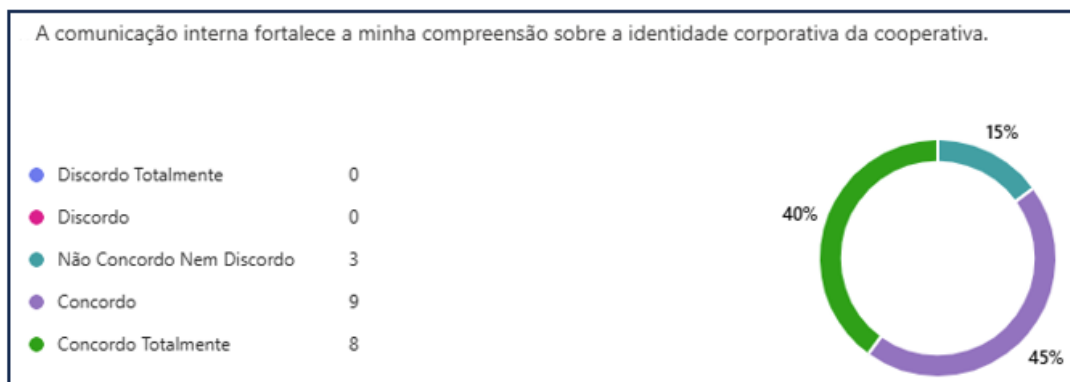
Gráfico 9 - Meus líderes praticam a "escuta ativa", buscando genuinamente compreender minhas opiniões e dificuldades



Fonte: Elaboração própria

Embora quase metade dos colaboradores reconheça algum esforço da liderança em ouvir suas opiniões, uma parte expressiva permanece neutra ou insatisfeita. Esse cenário evidencia oportunidades de aprimoramento na comunicação ascendente, considerada essencial para promover engajamento e participação, conforme apontam Katz e Kahn (1987).

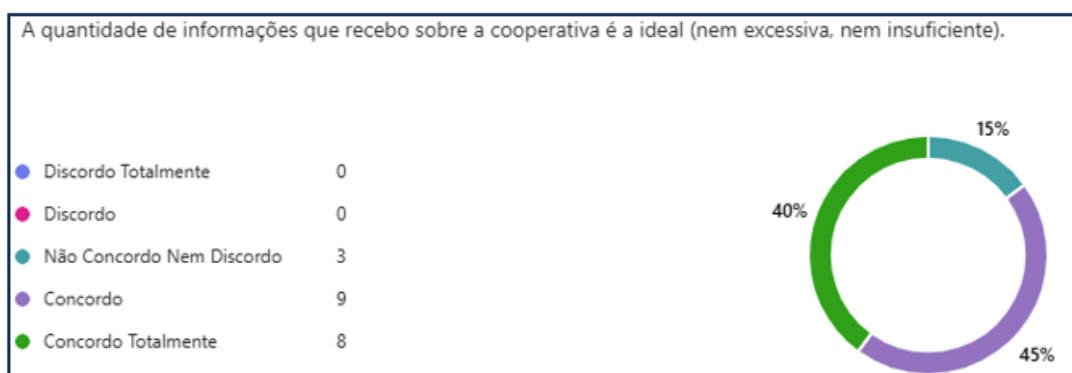
Gráfico 10 – A comunicação fortalece a compreensão sobre a identidade corporativa



Fonte: Elaboração própria

A percepção é predominantemente positiva totalizando 85% de aprovação. Conclui-se que a comunicação interna contribui significativamente para reforçar a identidade corporativa entre os colaboradores.

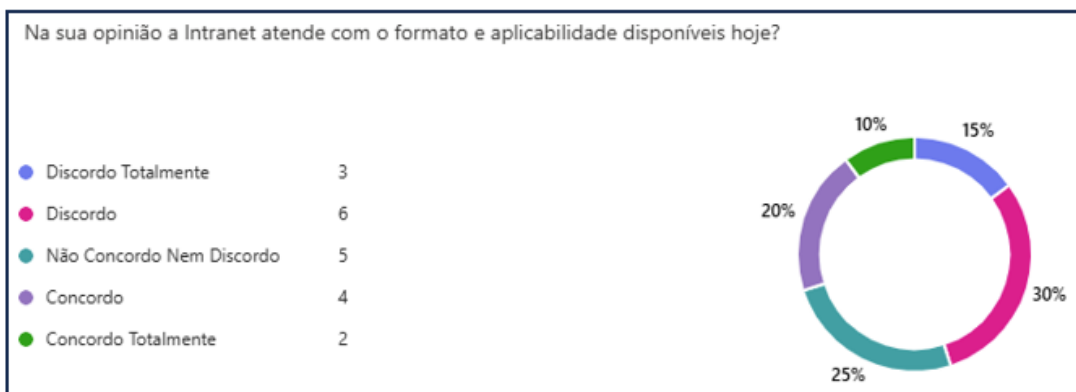
Gráfico 11 – Quantidade de informações recebidas sobre a cooperativa é a ideal



Fonte: Elaboração própria

A avaliação dos participantes mostra que a maioria dos participantes concorda com a percepção que a quantidade de informações recebidas é a ideal. Apenas 15% permaneceram neutros (não concordo nem discordo). Esses dados indicam que, para a maioria, a comunicação da cooperativa é considerada adequada em termos de quantidade.

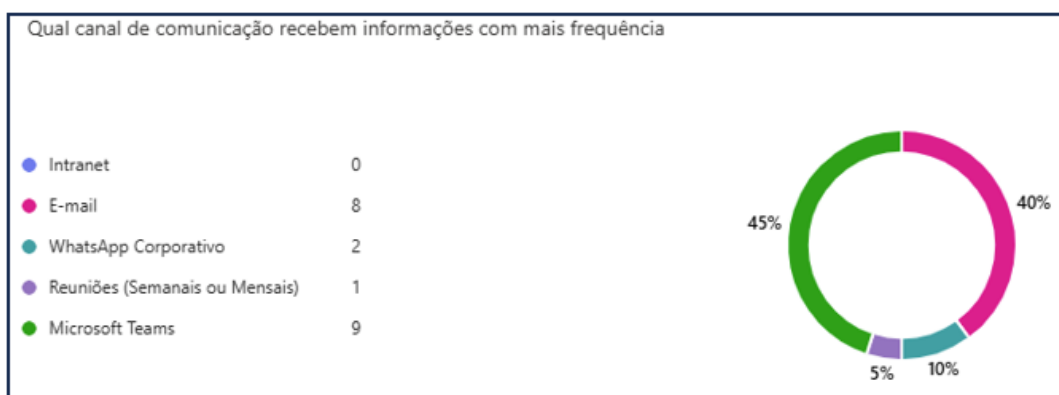
Gráfico 12 – A intranet atende com o formato e aplicabilidade disponíveis



Fonte: Elaboração própria

Diante desta pergunta, observa-se uma percepção predominantemente negativa, esses dados indicam que a Intranet não é vista como plenamente adequada, sugerindo necessidade de melhorias em formato e funcionalidade.

Gráfico 13 - Qual canal de comunicação recebem informações com mais frequência



Fonte: Elaboração própria

Em relação aos canais pelos quais os colaboradores recebem informações com maior frequência, destaca-se o Microsoft Teams, seguido por e-mail e reuniões periódicas. O WhatsApp corporativo aparece com menor relevância, enquanto a intranet não foi mencionada. Esse resultado evidencia a preferência por ferramentas digitais que favorecem agilidade e interação, reforçando a importância de canais que possibilitam comunicação direta e confirmando a insatisfação apontada no gráfico 12 em relação à intranet.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a percepção dos colaboradores sobre os canais de comunicação interna utilizados por uma cooperativa de saúde em

Vitória/ES. A pesquisa permitiu compreender não apenas a eficácia dos meios empregados, mas também identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria na comunicação. Com base nos objetivos específicos estabelecidos, foi possível responder à pergunta norteadora por meio dos resultados obtidos, que indicaram que a comunicação interna foi amplamente reconhecida como eficaz, especialmente no que se referiu à clareza das informações, acessibilidade dos canais formais e integração entre equipes.

Ferramentas digitais como o Microsoft Teams e reuniões periódicas foram apontadas como os meios mais eficientes para levar informações às áreas operacionais, reforçando a tendência de valorização de canais colaborativos e interativos. Na percepção dos colaboradores, a comunicação informal teve grande importância para a integração social e a troca de experiências, o que resultou em melhores resultados.

Por outro lado, alguns aspectos demandaram atenção. A escuta ativa por parte da liderança apresentou fragilidades, indicando a necessidade de práticas mais participativas e abertas ao diálogo. Além disso, a estrutura das reuniões e o fluxo de comunicação entre os setores revelaram oportunidades de melhoria. A intranet, por sua vez, foi avaliada de forma negativa, sugerindo que seu formato e aplicabilidade não atenderam plenamente às expectativas dos colaboradores. Esses pontos evidenciaram possibilidades de aprimoramento da experiência comunicacional, tornando-a mais dinâmica e alinhada às necessidades do público interno.

REFERÊNCIAS

ALVES, J. C. C. **A importância da Comunicação Interna e das atividades de Team Building**. 2012. 17 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas Universidade Técnica, Lisboa, 2012.

BALDISSERA, R. **Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade**. São Paulo: Organicom, 2009. Disponível em: < [115a120-organicom10-11-dossie-rudimar.indd](#) > Acesso em: 5 nov. 2025.

BAHIA, J. **Introdução à comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad Editora Ltda, 2008.

BATEMAN, T.; SNELL, S. **Administração**. 2.ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

BERLO, D. **O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BUENO, W. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CAU, I. A. S. **A responsabilidade Social e a Comunicação Interna nas Empresas**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração da Produção**. 11 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CALEIRAS, M. C. R. **Comunicação Interna na Novartis.** 2015. 94 f. Dissertação (Mestrado em Marketing e Comunicação) - Escola Superior de Educação de Coimbra, Coimbra, 2015.

CARREIRA, D. **Organização, sistemas e métodos:** ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. São Paulo: Saraiva, 2009.

CAMARGO, M. L.; GOULART, J. E. **Comprometimento organizacional:** um estudo nacional sobre o conceito e seu processo de desenvolvimento. Revista LABOR, v.1, n.20, 2019. Disponível em: <<https://www.periodicos.ufc.br/labor/article/view/39556>> Acesso em: 5 nov. 2025.

CLEMEN, P. **Como implantar uma área de comunicação interna:** Nós, as pessoas, fazemos a diferença. 1º ed. São Paulo: Mauad Editora Ltda: 2005.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional.** 2.ed.rev.e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.

CURY, A. **Organização e métodos:** uma visão holística. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

COLTRO, A. **Teoria geral da administração.** 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2015.

DEETZ, S. **Comunicação e organização:** Reflexões, processos e práticas. São Paulo: Difusora Editora, 2010.

DUBRIN, A. J. **Princípios da Administração.** Tradução Roberto Miradeo. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Fundamentos da administração contemporânea.** 4 ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2012.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações:** o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1994.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações.** São Paulo: Atlas, 1987.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LACOMBE, F.; HEIBORN, G. **Administração: Princípios e tendências**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: Estruturas na Prática**. São Paulo: Atlas, 1995.

MORAES, A. M. P. **Iniciação ao estudo da Administração**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

NASSAR, P. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli, 2006.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistema, Organizações e Métodos: Uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2010.

PRADO FILHO, H. R. **A comunicação interna e externa nos programas de gestão**. 2012. Disponível em: < [A comunicação interna e externa nos programas de gestão | qualidadeonline's Blog](#) > Acesso em: 5 nov. 2025.

RABAÇA, C. A.; BARBOSA, G. G. **Dicionário de comunicação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

REIS, T. A. et al. **Endomarketing, liderança e comunicação: Reflexos na organização**. Revista Brasileira de Marketing, v. 17, n.1, nov. 2018. Disponível em: < [ENDOMARKETING, LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO: REFLEXOS NA ORGANIZAÇÃO](#) > Acesso em: 5 nov. 2025.

REGO, F.G.T. do. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.

ROSA, C. C. da. **Análise dos meios de comunicação interna do colégio Pedro II: uma abordagem estratégica na gestão de pessoas**. 2017. 152f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2017.

SROUR, R H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 11 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

TRIGUEIRO-FERNANDES, L. et al. **Escala de Componentes da Estrutura Organizacional (ECEO)**: evidências de validação de um modelo teórico. *Brazilian Business Review*, v. 19, 2022. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/bbr/a/3xkM4dspYLHGpFC4LYhCXzN/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 5 nov. 2025.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, antes de tudo, a Deus, por me dar força, fé e sabedoria em cada momento em que pensei que não seria capaz. Foi Ele quem me sustentou nos dias difíceis e me guiou até aqui. Sem Ele, nada disso teria sido possível.

Aos meus pais, que são minha base e inspiração, que sempre acreditaram em mim, mesmo quando eu mesma duvidei. Obrigada por cada palavra de incentivo, por cada gesto de carinho e por todos os sacrifícios feitos para que eu chegasse até aqui. Vocês foram e sempre serão essenciais na minha vida e especialmente a minha mãe que foi tão necessária pra mim.

Ao meu orientador, professor Fabrício, pela paciência, pelo apoio e por dividir comigo seu conhecimento e experiência. Obrigada por acreditar no meu potencial e pela sua dedicação. Seu apoio fez toda a diferença neste trabalho.

Às meninas da turma, obrigada por cada conversa, cada risada, cada momento de desespero que virou leveza só por estarmos juntas. Vocês tornaram as aulas mais alegres.

Aos meus colegas de trabalho, pela colaboração e disponibilidade em me ajudar na aplicação dos questionários. A contribuição de vocês foi essencial para o desenvolvimento deste trabalho.

E ao meu esposo, que mesmo à distância foi meu maior motivador. Todo este esforço também é por você. Obrigada por acreditar em mim e por ser meu apoio incondicional em todos os momentos, você é tudo pra mim.

E a mim mesma, pela força de continuar. Apesar das batalhas e de muitos que desacreditaram de mim, tive coragem de lutar e tornar possível a realização deste sonho. Não foi fácil, mas, mesmo diante do cansaço, nunca perdi a fé e nem a vontade de vencer. Cada sacrifício valeu para tornar este sonho realidade.

Por fim, a todos que de alguma forma participaram deste caminho, que me estenderam a mão, que me escutaram ou simplesmente torceram por mim, o meu mais sincero agradecimento.