

## **Comunicação Interna e as Relações de Trabalho: Análise em Instituições Públicas de Saúde do Rio Grande do Norte**

*Internal Communication and Labor Relations: Analysis in Public Health Institutions in Rio Grande Do Norte*

*Comunicación Interna y Relaciones Laborales: Análisis en Instituciones de Salud Pública en Rio Grande do Norte*

*Francisco Jefferson Negreiros Rufino<sup>1</sup>*

*Geison Calyo Varela de Melo<sup>2</sup>*

*Mayara Muniz de Oliveira<sup>3</sup>*

*Juliana Carvalho de Sousa<sup>4</sup>*

*Edivaldo Rabelo de Menezes<sup>5</sup>*

**Resumo:** Tendo em vista que a comunicação torna-se necessária para o desenvolvimento da sociedade e essa realidade abrange o campo organizacional por meio da comunicação interna, considerada como mecanismo estratégico para as instituições. Dessa forma, a pesquisa tem como objetivo analisar os fatores da comunicação interna que contribuem para melhorias das relações de trabalho em instituições públicas de saúde do Rio Grande do Norte e para tanto, desenvolveu-se um estudo descritivo, quantitativo e por meio de um levantamento (questionário), com 137 colaboradores dessas instituições. Os dados foram tratados mediante estatística descritiva e análise fatorial, responsável por agrupar as variáveis analisadas em quatro fatores, denominados de Compreensão informacional, Comunicação superior, Comunicação setorial e Comunicação institucional. Dessa forma, os colaboradores consideram como sendo boa a comunicação interna das instituições, além das informações advindas destes serem transmitidas com clareza e consideram também serem suficientes as informações gerais sobre a instituição para o desenvolvimento de suas atividades, o que impõe a constatação de que a comunicação interna, quando eficaz, contribui pra a melhoria das relações de trabalho nas instituições abrangidas.

**Palavras-chave:** Comunicação Interna. Relações de Trabalho. Instituições Públicas.

**Abstract:** Considering that communication becomes necessary for the development of society and this reality encompasses the organizational field through internal communication, considered as a strategic mechanism for institutions. Thus, the research aims to analyze the

---

<sup>1</sup> Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), Natal, RN, Brasil, jeffersonrufinoadm@outlook.com

<sup>2</sup> Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), Natal, RN, Brasil, geisoncalyo@hotmail.com

<sup>3</sup> Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), Natal, RN, Brasil, mayaramuniz@uern.br

<sup>4</sup> Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), Natal, RN, Brasil, julianasousa@uern.br

<sup>5</sup> Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), Natal, RN, Brasil, edivaldorabelo@uern.br

factors of internal communication that contribute to improvements in labor relations in public health institutions in Rio Grande do Norte and, for that, a descriptive, quantitative study was developed through a survey. (questionnaire), with 137 employees of these institutions. Data were treated using descriptive statistics and factor analysis, responsible for grouping the variables analyzed into four factors, called Informational Comprehension, Superior Communication, Sectorial Communication and Institutional Communication. Thus, the employees consider the institutions' internal communication to be good, in addition to the information arising from them being clearly transmitted, and they also consider the general information about the institution to be sufficient for the development of its activities, which requires the observation that the internal communication, when effective, contributes to the improvement of working relationships in the institutions covered.

**Keywords:** Internal communication. Work relationships. Public Institutions.

**Resumen:** Considerando que la comunicación se vuelve necesaria para el desarrollo de la sociedad y esta realidad engloba el campo organizacional a través de la comunicación interna, considerada como un mecanismo estratégico para las instituciones. Así, la investigación tiene como objetivo analizar los factores de la comunicación interna que contribuyen a mejorar las relaciones laborales en las instituciones de salud pública de Rio Grande do Norte y, para ello, se desarrolló un estudio descriptivo, cuantitativo a través de una encuesta (cuestionario), con 137 empleados de estas instituciones. Los datos fueron tratados mediante estadística descriptiva y análisis factorial, responsable de agrupar las variables analizadas en cuatro factores, denominados Comprensión Informacional, Comunicación Superior, Comunicación Sectorial y Comunicación Institucional. Así, los empleados consideran buena la comunicación interna de las instituciones, además de que la información que de ella se deriva se transmita con claridad, y también consideran que la información general de la institución es suficiente para el desarrollo de sus actividades, lo que requiere la observación. que la comunicación interna, cuando es efectiva, contribuye a la mejora de las relaciones laborales en las instituciones cubiertas.

**Palabras clave:** Comunicación interna. Relaciones laborales. Instituciones públicas.

## 1 INTRODUÇÃO

No ambiente organizacional, a comunicação interna diz respeito à forma como as instituições, públicas ou privadas, possibilitam comunicação ágil e transparente entre o público interno, com o intuito de transmitir aos colaboradores os objetivos da organização, sua missão, visão, valores e demais aspectos, gerando em seus colaboradores motivação e produtividade, transformando-os em seus aliados e tornando-os parte dos resultados atingidos e do sucesso da organização (SOUZA; SILVA, 2014).

Os órgãos públicos, assim como as organizações privadas, são constituídos pela coletividade, sistema e estrutura, que de forma coordenada buscam alinhar as atribuições de seus colaboradores aos objetivos da organização e para tanto, a comunicação precisa ser a mais eficiente e nítida possível entre os seus colaboradores, apresentando-se como um

instrumento estratégico nas organizações e que causa impacto nos processos de trabalho e na execução das atividades (CONCEIÇÃO, 2015; CRUZ; AGUIAR, 2020).

Dessa forma, é através da comunicação que os indivíduos estabelecem relações, sejam pessoais ou profissionais e identificam agrupamentos e escalões em todo o ambiente interno da organização, atuando ainda, nas instituições como mecanismo propulsor de melhorias das relações de trabalho, visando atingir um melhor funcionamento e gerenciamento da própria organização, além de possuir papel de humanização das relações organizacionais (JESUS et al., 2019; SOUZA; FERREIRA; MALHEIRO, 2016; SANTOS, 2014).

Nesse cenário, entende-se que uma boa gestão de pessoas busca criar uma instituição altamente integrada e com um ambiente mais transparente, em que todos devem ser motivados a atingir os objetivos organizacionais e não somente os setoriais e departamentais, bem como a substituição da organização funcional por organização em rede, deve-se fazer presente como algo fundamental para fortalecer as relações de trabalho dentro do ambiente organizacional (MISHRA; BOYNTON; MISHRA, 2014; PORTELLA; ZAMBERLAM, 2018).

Diante a contextualização, o presente estudo é norteado pela seguinte problemática: Quais fatores da comunicação interna contribuem para melhorias das relações de trabalho em instituições públicas de saúde do Rio Grande do Norte? E para atender a essa questão de pesquisa, o objetivo do estudo consiste em analisar os fatores da comunicação interna que contribuem para melhorias das relações de trabalho em instituições públicas de saúde do Rio Grande do Norte.

Destarte, para Portella e Zamberlan (2018) e Cruz e Aguiar (2020), a comunicação interna tem como objetivo valorizar, motivar e capacitar os colaboradores, fortalecer as relações interpessoais, melhorar o clima da organização e aumentar o comprometimento de seu público interno, por meio dos canais de comunicação que os colaboradores se relacionam, trocam informações e disseminam aprendizados, bem como pode aproximar o processo integrativo e o comprometimento do colaborador.

Nesse sentido, considerando que a comunicação interna vai além da comunicação estabelecida no dia a dia e exige um planejamento estratégico, percebe-se a complexidade que a temática se encontra inserida, conforme apontam Cruz e Aguiar (2020). Dessa forma, o desenvolvimento da pesquisa reforça a análise do entendimento e aplicação da comunicação interna dos colaboradores nos diferentes níveis organizacionais do setor público e amplia as

discussões acerca da temática, como suporte para a literatura atual e auxiliando no processo das relações de trabalho nas organizações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A presente seção tem o objetivo de apresentar os principais achados da literatura em relação à temática abordada, destacando temas como Comunicação e os seus principais aspectos e a Teoria da Comunicação Organizacional, bem como algumas questões inerentes a Comunicação Interna e as Relações de Trabalho.

### **2.1 COMUNICAÇÃO: ASPECTOS ELEMENTARES**

Desde os primórdios, a comunicação é inerente às relações entre as pessoas, emissor e receptor, como seres sociáveis que compartilham da mesma linguagem e dessa forma, o emprego da comunicação para as mais variadas situações, requer a busca de aprimoramento de técnicas de comunicação (SOUZA; SANTOS, 2014). Já em relação ao ambiente organizacional, a comunicação é o canal que liga a organização aos colaboradores e não deve ser apenas satisfatória, ela deve ser produtiva e gerar resultados tangíveis e intangíveis para todos os colaboradores e organização como um todo (CASTRO; OLIVEIRA, 2019).

Para tanto, a busca por uma comunicação útil e eficaz, deve ser um dos objetivos da organização e precisa contemplar todos os colaboradores, com o intuito de colocar em prática seus principais conceitos e aspectos, no intuito de agregar valor à organização, tendo em vista que a sociedade encontra-se em constantes mudanças e assim, a comunicação cada vez mais deve ser pensada como uma estratégia dentro das organizações, com ações planejadas a partir da análise dos diversificados cenários, facilitando a aproximação entre as pessoas que trabalham nos diferentes níveis da instituição (JESUS et al.2019; CRUZ; AGUIAR, 2020).

A comunicação na organização apresenta ainda algumas barreiras para o processo comunicativo, dentre elas, pode-se destacar a dissonância informacional, cognitiva e o conflito das informações, as pessoas tomam para si essa informação e espera que a mesma se dissemine sozinha; a carência de acesso à informação, por ausência de conhecimento na utilização de ferramentas de tecnologia da informação e a proliferação de sistemas não integrados que dificultam o acesso à informação (SANTOS et al., 2017). Além do mais, a comunicação apresenta-se como sendo complexa e dentro das organizações pode ser representada por alguns tipos, como destacado no Quadro 1 a seguir.

**Quadro 1** – Tipos de Comunicação Organizacional

TIPOS	DEFINIÇÃO
Comunicação Interna	Visa fortalecer o diálogo entre os colaboradores, por meio da determinação de relacionamentos e comportamentos apropriados para o avanço da organização.
Comunicação Mercadológica	Trata-se de instrumentos de conexão entre as empresas e os clientes, preocupando-se enormemente com a imagem do produto ou do serviço oferecido.
Comunicação Institucional	Tem como o propósito melhorar a qualidade da imagem de uma empresa para a mídia, sociedade e colaboradores, criando uma identidade na organização.
Comunicação Administrativa	Este tipo de comunicação consiste em repassar os dados obtidos na esfera administrativa, transmitindo as informações para os demais setores da organização.

**Fonte:** Adaptado de Kunsch (2014) e Oliveira et al. (2018).

De acordo com o exposto no Quadro 1, as diversas modalidades de comunicação (interna, mercadológica, institucional e administrativa) visam promover a melhoria das relações humanas, alcance de objetivos organizacionais e trata-se de uma rede de interação e informação em que empresa, gestores, colaboradores e clientes devem estar em constante contato, a fim de satisfazer interesses individuais e corporativos (OLIVEIRA et al., 2018).

Diante do exposto constata-se que a comunicação abrange diversas abordagens e possui vários elementos, ademais neste estudo será abordada a comunicação interna e como ela pode gerar melhoria nas relações de trabalho. Partindo para um embasamento teórico, Thayer (1973) apresenta a Teoria da Comunicação Organizacional em seu estudo seminal, afirmando que a comunicação ocorre sempre num contexto organizado e na forma de algum modelo ou plano articulado no sistema psicológico do indivíduo (nível intrapessoal) e das relações entre alguns aspectos com o qual se encontra disposto a tratar (nível interpessoal).

Ao se deter ao estudo da comunicação dentro das organizações e com o intuito de analisar os problemas e estabelecer relações entre os elementos envolvidos no processo de comunicação, Thayer (1979) estabeleceu quatro níveis de análise da comunicação, conhecidos como Modelo de Thayer, sendo eles: intrapessoal, interpessoal, organizacional e tecnológico, apresentado no Quadro 2 a seguir.

**Quadro 2** – Níveis de análise da comunicação organizacional (Modelo de Thayer)

NÍVEIS	DEFINIÇÕES
Nível Intrapessoal	Preocupa-se com o que se passa dentro do indivíduo enquanto ele adquire, processa e consome informações e desta forma, a comunicação irá depender bastante da capacidade de cada um, da suscetibilidade e do universo cognitivo do indivíduo. Neste nível, é analisado como a comunicação ocorre no nível de pensamento e processamento da informação.
Nível Interpessoal	A análise diz respeito a comunicação entre os indivíduos, como elas se afetam mutuamente e, dessa forma, se regulam e se controlam uns aos outros. Neste sentido, o nível interpessoal acontece quando somado ao nível intrapessoal está uma outra pessoa, havendo assim uma relação mútua entre elas.
Nível Organizacional	Estudam-se as redes de sistemas de dados e dos fluxos que ligam os membros da organização entre si e com o meio ambiente, dessa forma é avaliado o nível de coesão dos membros da empresa, através do conhecimento e prática das diretrizes estratégicas, uma vez que a falta de conhecimento do negócio da organização acaba gerando prejuízos e do feedback.
Nível Tecnológico	Esse nível de comunicação organizacional, trata da utilização dos equipamentos mecânicos e eletrônicos, nos programas formais, para produzir, armazenar, processar, traduzir e distribuir informações entre todos os envolvidos.

**Fonte:** Adaptado de Gomes e Alves Filho (2018).

Como observado no Quadro 2, o modelo proposto por Thayer (1979) apresenta a comunicação organizacional sob a ótica de quatro níveis, sendo cada um, marcado por especificidades próprias e em diversas situações são complementares, que atendem aos tipos de comunicação organizacional e podem ser analisados de acordo com cada realidade analisada.

## 2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA E AS RELAÇÕES DE TRABALHO

A comunicação interna é caracterizada como sendo o canal que liga a organização aos seus colaboradores, em um processo contínuo de conexões, trocas de informações no ambiente organizacional e por meio de ferramentas, busca promover o compartilhamento e cooperação de informações entre os colaboradores para consecução dos objetivos comuns e além disso, ocorre de forma tanto formal quanto informal, mas independentemente dessa situação, é essencial para desenvolver uma imagem positiva da organização e, portanto, é fundamental que as empresas invistam no processo de comunicação interna (JESUS et al., 2019; PORTELLA; ZAMBERLAM, 2018).

Desse modo, a comunicação interna, quando eficaz, tende a diminuir os principais conflitos gerados pela falta ou má interpretação da informação, evitando-se equívocos por ausência de comunicação e para tanto, aspectos como o diálogo entre todos os setores, a partilha de informações e a capacitação dos colaboradores se tornam essenciais para poder aumentar a eficácia da comunicação, gerando produtividade e incentivando parcerias,

engajamento e envolvimento emocional entre todos os envolvidos das organizações (CONCEIÇÃO, 2015; FILIPANETO; CRUZ, 2017).

Nesse sentido, dentre os principais motivos para a instituição investir em comunicação interna, pode-se destacar a integração entre o público envolvido aos objetivos da organização, aproximação entre os colaboradores e gestores, viabilização das práticas de gestão de pessoas e humanização das relações dentro da organização, fazendo com que o colaborador se sinta parte do ambiente de trabalho e a partir dessa perspectiva, acredita-se que os colaboradores com informações atualizadas e capazes de dialogar entre si, poderão aprimorar os seus processos e serviços organizacionais (CRUZ; AGUIAR, 2020; FERREIRA; MALHEIRO, 2016).

Dessa forma, a comunicação interna passa a ser elemento singular para o sucesso da organização, visando fortalecer os procedimentos apropriados para informação da equipe de colaboradores e aos próprios clientes, bem como a organização deve se comprometer em manter um ambiente de trabalho favorável, para que as relações de trabalho possam se desenvolver e se tornarem mais fortalecidas. Entretanto, muitas organizações encontram dificuldades para manter uma comunicação interna de forma clara com seus colaboradores, principalmente pela má interpretação da informação e canais de comunicação falhos, que acabam gerando transtornos e reduzindo sua eficiência (OLIVEIRA et al., 2018; TOMASI; MEDEIROS, 2014).

Por isso, cabe às instituições se atentarem ao seu posicionamento com os colaboradores, adotando valores de um ambiente de transparência, empatia e profissionalismo, além de tratá-los com respeito, dignidade e consideração, garantindo melhorias nas relações de trabalho e bom funcionamento da organização (MISHRA; BOYNTON; MISHRA, 2014; NEIVA, 2018). Nesse aspecto, o que as organizações precisam atualmente, é de um projeto de construção em conjunto, que valorize as necessidades do colaborador na melhoria nas relações de trabalho nas organizações e a comunicação interna necessita ser alicerçada e pensada em favor dessas relações de trabalho, minimizando conflitos internos, que por muitas vezes são ocasionados por falta de planejamento e acompanhamento da sequência de ações comunicativas (SOUZA; SANTOS, 2014).

É importante destacar, que seja a organização pública ou privada, a comunicação interna é importante para obtenção de melhorias nas relações de trabalho e, conseqüentemente, uma gestão de excelência, como uma ferramenta de interação estratégica e na forma de troca de informações, compartilhamento dos interesses e promoção de bons

relacionamentos dentro da organização. Assim, a partir desse mecanismo, que serão solucionadas, com maior agilidade, adversidades que acometem os gestores, como os problemas de relações de trabalho, em que se percebe que quando desenvolvida de forma adequada, a comunicação interna proporciona melhorias significativas nas relações de trabalho (SANTOS et al., 2017).

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa caracteriza-se, quanto aos objetivos como descritiva, por descrever as principais características de uma determinada população e buscando estabelecer relações entre as variáveis (GRAY, 2012), que nesse caso, seria a análise de como a comunicação interna pode contribuir para a melhoria das relações de trabalho. Quanto à abordagem do problema, a pesquisa tem cunho quantitativo, levando em conta que busca entender o comportamento que uma determinada população possui, por meio da quantificação dos dados e instrumentos estatísticos (RAUPP; BEUREN, 2013). E quanto aos procedimentos de coleta, trata-se de um levantamento, caracterizado por uma coleta de dados de uma determinada população, com a utilização de técnicas padronizadas, em que são solicitadas informações a um grupo de pessoas, com o intuito de atender ao objetivo do estudo (GIL, 2019).

A pesquisa foi realizada com os colaboradores de instituições públicas de saúde do Rio Grande do Norte, em diferentes níveis hierárquicos e departamentos da organização, com o intuito de levantar dados suficientes para a análise da comunicação interna da organização. Por se tratar de instituições públicas, os colaboradores atuam no segmento de serviços prestados à população em geral e tem como características fundamentais, os atendimentos diários aos usuários, resolução de demandas administrativas das unidades básicas de saúde e hospitais, atendendo todas as normas legais exigidas por lei para o bom funcionamento da administração pública e nesse sentido, foi obtido o retorno de 137 questionários respondidos, o que caracteriza a amostra do estudo.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado com perguntas fechadas, adaptado do estudo de Portella e Zamberlan (2018) e dividido em duas seções, sendo a primeira parte, formada por questões que buscam identificar o perfil dos respondentes e a segunda parte, buscou coletar informações que evidenciam o conhecimento dos respondentes em relação aos meios de comunicação interna da organização, comportamentos, fluxos de trabalho, entre outros. As questões foram respondidas de acordo com o grau de



concordância ou discordância do respondente, por meio da Escala *Likert*, com opções variam entre “Discordo muito”, “Discordo”, “Indiferente”, “Concordo muito” e “Concordo”.

De posse dos dados coletados, os mesmos foram tabulados e analisados mediante os testes estatísticos de *Alpha de Cronbach*, Esfericidade de *Bartlett*, *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e Variância Explicada, que verificam a explicação, confiabilidade e parâmetros de aceitação das variáveis utilizadas no estudo, bem como apontam a adequação da aplicação da Análise Fatorial Exploratória (AFE), que compreende uma técnica estatística com o intuito de detectar um conjunto de fatores não observáveis de um fenômeno, com base na correlação de um grupo maior de variáveis observáveis e com maior representatividade (HAIR Jr. et al., 2009). Por fim, os resultados foram dispostos em quadros e tabelas que permitiram a melhor visualização dos dados e confronto dos achados dessa pesquisa com a literatura existente.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção objetiva apresentar os principais resultados alcançados com o desenvolvimento da pesquisa. Inicialmente, são apresentados os resultados referentes ao perfil dos colaboradores que participaram da pesquisa e em seguida, são expostos os resultados obtidos por meio das técnicas de estatística descritiva e da análise fatorial exploratória.

##### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES DA PESQUISA

Para a construção do perfil dos entrevistados das instituições públicas de saúde, foram apresentados questionamentos para obtenção de informações pessoais, em que se apresenta o perfil dos respondentes no que diz respeito ao gênero, idade, estado civil, tempo de atuação na instituição, escolaridade, renda mensal e situação do cargo, conforme Tabela 1.

**Tabela 1** – Perfil dos respondentes

		(continua)	
	CARACTERÍSTICAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL (%)
<b>GÊNERO</b>	Masculino	59	43,0
	Feminino	78	57,0
<b>IDADE</b>	Até 20 anos	06	4,4
	Entre 21 e 30 anos	32	23,3
	Entre 31 e 40 anos	56	40,9
	Entre 41 e 50 anos	26	19,0
	Acima de 50 anos	17	12,4
<b>ESTADO CIVIL</b>	Solteiro (a)	26	19,0
	Casado (a)	54	39,4
	União Estável	35	25,6
	Divorciado (a)	14	10,2
	Viúvo (a)	08	5,8

**Tabela 1** – Perfil dos respondentes

		(conclusão)	
CARACTERÍSTICAS		FREQUÊNCIA	PERCENTUAL (%)
<b>TEMPO DE ATUAÇÃO NA INSTITUIÇÃO</b>	Menos de 1 ano	12	8,8
	Entre 1 e 2 anos	31	22,6
	Entre 2 e 5 anos	29	21,2
	Entre 5 e 10 anos	43	31,4
	Mais de 10 anos	22	16,0
<b>ESCOLARIDADE</b>	Ensino Fundamental	13	9,5
	Ensino Médio	47	34,3
	Graduação	40	29,2
	Pós-Graduação	31	22,6
	Outro	06	4,4
<b>RENDA MENSAL</b>	Até 1 salário mínimo	38	27,7
	Entre 2 e 3 salários	61	44,5
	Entre 3 e 4 salários	26	19,0
	Entre 5 ou mais salários	12	8,8
<b>SITUAÇÃO DO CARGO</b>	Efetivo	58	42,3
	Comissionado	32	23,4
	Contrato temporário	47	34,3
<b>TOTAL</b>		<b>137</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2021).

Conforme dados compilados na Tabela 1, do total de colaboradores, 57% são do gênero feminino e 43% do gênero masculino, com idade média de 31 a 40 anos de idade (40,9%), em maioria são casados (39,4%) e atuam na instituição entre 5 e 10 anos (31,4%). Além do mais, 34,3% possuem escolaridade de ensino médio completo, porém, se analisados os colaboradores com formação de nível superior (graduação e pós-graduação), representam um montante de 51,8% dos entrevistados. Possuem ainda, renda mensal considerada mediana, entre 2 e 3 salários mínimos (44,5%) e por fim, 42,3% dos colaboradores possuem cargos efetivos na instituição em que atuam, entretanto, considerando que os cargos comissionados e de contrato temporário não apresentam estabilidade empregatícia, esse grupo representa uma maioria de 57,7 dos colaboradores atuantes nas instituições públicas de saúde analisadas nessa pesquisa.

Com relação aos cargos dos entrevistados da pesquisa, a maioria dos colaboradores não mencionaram o cargo que estão atuando, mas entre os que apontaram os cargos e sabendo-se dos mesmos nas instituições, foram entrevistados secretários de saúde, coordenadores e diretores das unidades de saúde, chefes de serviços das unidades de saúde, chefe de serviços de saúde bucal, chefe do serviço de processamento de dados, chefe de almoxarifado, enfermeiros, farmacêuticos, técnico em enfermagem, auxiliar de saúde bucal,

auxiliar em saúde, auxiliar de serviços gerais, agente comunitário de saúde, agente de endemias, auxiliar administrativo, recepcionista, porteiro e motorista.

#### 4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO MODELO

A seguir, são apresentadas afirmativas acerca da comunicação interna nas instituições analisadas, em que, através da estatística descritiva, pode-se fazer uma análise das variáveis por meio da média aritmética e do desvio padrão, que pode confirmar baixa dispersão dos resultados a partir da maior e menor incidência das respostas dos colaboradores e do grau de concordância e discordância, cujas opções variam entre “Discordo muito”, “Discordo”, “Indiferente”, “Concordo muito” e “Concordo”.

**Tabela 2** – Estatística descritiva

V	CONSTRUTOS	MÉDIA	DESvio PADRÃO
1	Os superiores dão muita importância a comunicação	2,85	1,263
2	Recebo com disposição as informações repassadas	3,01	1,228
3	A comunicação entre os setores é boa	2,96	1,162
4	A comunicação entre superiores e funcionários é boa	3,37	1,111
5	As informações vindas dos superiores são claras	3,48	0,900
6	Possuo acesso as informações dos departamentos	3,28	0,737
7	Considero suficientes as informações gerais	3,34	0,903
8	A instituição possui canais de comunicação	2,69	1,128
9	Há espaços adequados para a realização de reuniões	2,87	1,199
10	Recebo todas as informações necessárias	3,37	0,985
11	Transmito todas as informações aos meus colegas	3,55	1,144
12	A localização de meu setor não impede que eu tenha acesso as informações	3,40	1,081
13	Recebo em tempo hábil as informações dos setores	2,64	1,130
14	Meus colegas compreendem minhas atividades	3,21	1,239
15	Recebo feedbacks do meu superior e/ou colegas de setor	3,11	1,142
16	A comunicação com os colaboradores dos setores é eficaz	3,68	0,939
17	Em meu setor há boa uma estrutura de comunicação	2,96	1,280
18	A comunicação entre os setores integra os funcionários aos objetivos	2,91	1,032
19	Tenho clareza do que a chefia espera do meu trabalho	3,46	1,057
20	Minhas expectativas em relação ao trabalho são de conhecimento da chefia	3,39	0,926

**Fonte:** Elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2021).

A partir do questionário apresentado aos colaboradores sobre a comunicação interna na instituição de saúde, as afirmativas que tiveram maiores e menores medias de grau de concordância podem ser identificadas na Tabela 2. Nesse sentido, 3,69 dos colaboradores concordam com a afirmativa 11, de que transmitem todas as informações necessárias aos seus colegas, assim como 3,69 também concordam com afirmativa 16, de que recebem com

disposição as informações repassadas. Os achados vão de encontro ao estudo de Portella e Zamberlan (2018) ao afirmar que a comunicação interna pode garantir o sucesso dos relacionamentos interpessoais e contribui para o desenvolvimento e manutenção do clima positivo.

Outras afirmativas com alta média de concordância por parte dos respondentes, foram as afirmativas 19, de que os colaboradores tem clareza do que sua chefia espera de seu trabalho e afirmativa 5, que a comunicação vindas dos superiores são claras, com média de 3,58 e 3,46, respectivamente de concordância, assim como mencionado por Portella e Zamberlan (2018) que a comunicação clara, direta e verdadeira é considerada como fator de sucesso no ambiente da organização, tornando nítidos os objetivos da organização além de fazer com que os colaboradores façam-se mais participativos e comprometidos. Na afirmativa 12, 3,50 dos respondentes concordaram que a localização física de seus setores não impede que tenha conhecimento das informações suficientes para desenvolverem seus trabalhos.

#### 4.3 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA (AFE)

Com o intuito de verificar quais variáveis podem contribuir para a comunicação interna e melhorias nas relações de trabalho, realizou-se a Análise Fatorial Exploratória (AFE) e para desenvolvê-la, aplicou-se os testes de *Alpha de Cronbach*, que verifica a confiabilidade das variáveis utilizadas no estudo e deve apresentar coeficiente igual ou superior a 0,6; a Esfericidade de *Bartlett*, que avalia se a matriz de correlações dos dados é igual à matriz identidade, devendo seu valor ser inferior a 0,5; o KMO, que aponta a adequação da aplicação da AFE em relação a um conjunto de dados e o valor deve ser maior ou igual a 0,5; e a Variância Explicada, que compreende a soma dos quadrados dos valores do desvio explicado e garante a divisão dos fatores (HAIR Jr. et al., 2009; MARÔCO, 2011; HONGYU, 2018).

**Tabela 3** – Resultado dos testes de consistência das variáveis observáveis para uso da AFE

<i>Alpha de Cronbach</i>	Esfericidade de <i>Bartlett</i> Sig.	KMO	Variância Explicada (%)
0,821	0,000	0,758	75,57

**Fonte:** Elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2021).

Realizados os testes de avaliação do modelo, constatou-se que o *Alpha de Cronbach* foi de 0,821, ou seja, o modelo tem confiabilidade de 82%, apresentando elevada autenticidade dos fatores, conforme a relação com as variáveis observadas. Já pelo resultado da Esfericidade de *Bartlett*, percebe-se que o modelo é significativo e infere na legitimação da

utilização da AFE e no que diz respeito ao teste de KMO, apresentou valor de 0,758, ou seja, o resultado está de acordo com os padrões admissíveis para utilização das variáveis no modelo.

Por fim, a variância explicada obteve um resultado de 75,57%, demonstrando significativo grau de explicação e relevância do modelo e assim, todos os testes apresentaram resultados positivos, constatando a relevância da pesquisa, tal como, a contribuição das variáveis analisadas para a comunicação interna. A Tabela 4 apresenta o teste de variância total explicada, cujo objetivo foi detectar a quantidade de fatores gerados com base no conjunto das variáveis.

**Tabela 4** – Teste da Variância Total Explicada

Fator	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	8.46	42.33	42.33	8.46	42.33	42.33	4.32	21.60	21.60
2	2.34	11.70	54.03	2.34	11.70	54.03	3.49	17.47	39.07
3	1.74	8.73	62.76	1.74	8.73	62.76	3.24	16.23	55.31
4	2.64	12.81	75.57	2.64	12.81	75.57	4.04	20.26	66.44

Fonte: Elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2021).

De acordo com os dados Tabela 4 e por meio do conjunto de variáveis analisadas, formaram-se quatro fatores, que explicam 75,57% da variabilidade total dos dados originais e após a definição dos fatores, os mesmos foram dispostos na Tabela 5 e cabe destacar que, não houve exclusão de nenhuma das 20 variáveis avaliadas para a construção dos fatores, uma vez que todas apresentaram Comunalidade superior a 0,5, reforçando a importância destas para a explicação dos fatores.

**Tabela 5** – Análise Fatorial Exploratória da Comunicação Interna

V	Constructo	Com.	F1	F2	F3	F4
7	Compreensão informacional	0.602	0.614			
10		0.595	0.621			
11		0.806	0.868			
12		0.672	0.789			
14		0.568	0.587			
19		0.925	0.866			
1	Comunicação superior	0.773		0.703		
2		0.768		0.517		

(continua)

**Tabela 5** – Análise Fatorial Exploratória da Comunicação Interna

V	Constructo	(conclusão)				
		Com.	F1	F2	F3	F4
4	Comunicação superior	0.830		0.648		
5		0.833		0.716		
6		0.673		0.691		
20		0.830		0.749		
3	Comunicação setorial	0.624			0.646	
13		0.733			0.589	
15		0.851			0.744	
16		0.818			0.619	
18		0.820			0.694	
8	Comunicação institucional	0.761				0.694
9		0.740				0.844
17		0.891				0.907

**Fonte:** Elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2021).

\*Nota: Método de Extração: Análise dos Componentes Principais. Método de Rotação: Varimax.

De acordo com os dados apresentados na Tabela 5, verifica-se que o primeiro fator (F1) reúne os itens V7, V10, V11, V12, V14 e V19. De acordo com a composição desse fator, para fins de interpretação, este foi denominado de “Compreensão informacional”, pois, no geral, todas as variáveis deste fator encontram-se relacionadas a comunicação como mecanismo de compreensão da informação dentro das organizações e nesse caso, infere-se que as instituições de saúde analisadas, utilizam a comunicação interna para fins informacionais. Corroborando esse pensamento, os estudos de Souza e Santos (2014) e Felipa Neto e Cruz (2017) apontam que o fluxo da comunicação interna deve atender a todos dentro da organização e em todos os níveis hierárquicos, com informações claras e compreensíveis a todos, evitando os ruídos de comunicação e facilitando as relações entre os colaboradores da organização.

Para a composição do segundo fator (F2), aglutinou-se as variáveis V1, V2, V4, V5, V6 e V20. Dessa forma, esse agrupamento foi denominado de “Comunicação superior”, tendo em vista que reuniu variáveis relacionadas a comunicação entre colaboradores e seus superiores, de acordo com os níveis hierárquicos das instituições analisadas. Para tanto, esses resultados vão ao encontro do estudo de Tessi (2016) e Santos et al. (2017), ao apontarem que a comunicação interna é de suma importância para atingir a excelência da gestão organizacional e quando existe uma boa comunicação entre os colaboradores da instituição e seus superiores, essa ferramenta age estrategicamente como meio de troca de informações, partilha de interesses e promove ótimo relacionamento na instituição seja ela pública ou privada, não significando que a informação deva centralizar entre os superiores.

Já em relação ao terceiro fator (F3), houve um agrupamento das variáveis V3, V13, V15, V16 e V18. Nesse sentido, o fator passou a ser denominado de “Comunicação setorial”, por compreender variáveis que estão ligadas aos aspectos voltados a comunicação entre os setores e os seus colaboradores das instituições de saúde analisadas nessa pesquisa. Dessa forma, os resultados encontrados corroboram a visão de Jesus et al. (2019) Cruz e Aguiar (2020), ao concluírem que a comunicação interna entre os setores e seus colaboradores, é essencial para que haja troca de informações, melhor desenvolvimento das atividades e os resultados sejam alcançados com maior fluidez e facilidade, assim, essa comunicação deve ser compartilhada entre todos os setores e repassada para ambos colaborados, em hipótese alguma deve se manter centralizada em algum setor ou cargo de maior hierarquia.

Por fim, o quarto e último fator (F4) compreendeu a união das variáveis V8, V9 e V17. E então, de acordo com a composição desse fator, o mesmo foi denominado de “Comunicação institucional”, ao apresentar variáveis relacionadas, de modo geral, a comunicação da instituição analisada na pesquisa. Sendo assim, os achados da pesquisa alinham-se as ideias de Jesus et al. (2019), por apresentarem que uma boa relação entre o comprometimento da organização e coesão grupal, no que diz respeito a comunicação interna, faz aumentar a cooperação entre os indivíduos, diminuindo os conflitos e tensões. Em complemento, Santos et al. (2017) apontam que a falta de suporte da organização para com a comunicação entre todos os envolvidos na instituição, faz com que os colaboradores não tenham acesso à informação e assim, a comunicação centralize-se nos níveis mais altos da hierarquia.

De modo geral, a realização da Análise Fatorial Exploratória, em que foram agrupadas 20 variáveis e divididas em quatro fatores (F1, F2, F3 e F4), demonstrou que estas variáveis são determinantes para a execução da comunicação interna dos colaboradores de instituições públicas de saúde do Rio Grande do Norte, contribuindo para as melhorias das relações de trabalho entre eles, harmonizando o local de trabalho em que atuam e proporcionando melhorias as relações entre colaboradores, chefia e o suporte oferecido pela instituição. Os achados da pesquisa foram reforçados com o base na Teoria da Comunicação Organizacional e representam um suporte para conhecimento da realidade que se pretende analisar e na identificação de problemas, com o intuito de garantir melhorias nas relações de trabalho, por meio da comunicação interna e dos níveis que se encaixam nessa perspectiva.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O intuito da pesquisa consistiu em analisar como a comunicação interna pode contribuir para a melhoria das relações de trabalho em uma instituição pública de saúde do Rio Grande do Norte. Neste sentido os resultados analisados neste estudo confirmam a importância de proceder análises regulares sobre a comunicação interna.

Para tanto, os colaboradores da instituição dizem ser boa a comunicação com seus superiores, além das informações advindas destes serem transmitidas com clareza e consideram também serem suficientes as informações gerais sobre a instituição para o desenvolvimento de suas atividades. Essas variáveis demonstram bom relacionamento entre os superiores e colaboradores, são através destes bons relacionamentos que a organização possibilita a interação entre os líderes e liderados, desta forma integram os colaboradores aos objetivos da organização.

Outro aspecto importante identificado na pesquisa foi o grau de envolvimento e comprometimento dos colaboradores em relação aos seus colegas de trabalho e superiores, os respondentes dizem transmitir todas as informações necessárias a seus colegas de setor, recebem com disposição as informações disponibilizadas por superiores e colegas para a tomada de decisões além de terem clareza acerca do que suas chefias imediatas esperam de seu trabalho.

Para 46% dos respondentes da pesquisa a instituição não dá muita importância à comunicação interna, não possui canais de comunicação para que os colaboradores possam opinar e sugerir, não existe espaço adequado disponível para reuniões, além de terem a percepção de que a comunicação interna não integra os funcionários aos objetivos da instituição. Desta forma os colaboradores tem a percepção de que a organização não oferece estrutura física e tecnológica que auxiliam para uma mais rápida e eficiente comunicação dentro da organização.

A contribuição desse trabalho se dá pelo fato de analisar como a comunicação interna pode contribuir para a melhoria das relações de trabalho dos colaboradores da Instituição Pública de Saúde do Rio Grande do Norte, ampliando dessa forma o entendimento sobre o assunto abordado. A fonte de limitação da pesquisa foi o baixo índice de colaboradores a serem estudados em se tratando de uma pesquisa quantitativa, além da pandemia da COVID-19, que foi motivo de atrasos na coleta de dados.

Sugerem-se para pesquisas futuras que sejam analisadas outras vertentes, como por exemplo, o impacto da ausência de novas tecnologias no auxílio da comunicação dentro da organização, a fim de mensurar a potencialização deste mecanismo para dar mais celeridade a



comunicação interna; burocracias institucionais que travam os processos de comunicação, aquisição de equipamentos e entre outros. O tema é atual e relevante e apresenta oportunidades para o desenvolvimento de novos estudos com ênfase nessa temática.

## REFERÊNCIAS

CASTRO, M. H. R.; OLIVEIRA, L. N. Comunicação organizacional como aliada na gestão estratégica dos stakeholders. **Revista Valore**, Volta Redonda, v. 4, p. 155-174, 2019.

CONCEIÇÃO, S. V. **A importância da comunicação interna no processo de acolhimento do departamento de matemática da UFMG**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão das Instituições Federais de Educação Superior Belo Horizonte) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

CRUZ, A. C. S.; AGUIAR, J. B. S. A comunicação interna na perspectiva dos servidores públicos: um estudo de caso de uma universidade. **Comunicação & Informação**, Goiânia, v. 23, p. 1-18, 2020.

FILIPANETO, C.; CRUZ, S. A. Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da autoridade para as condições do trabalho. **Sociologia**, v. 34, p. 47-72, 2017.

FERREIRA, P. I.; MALHEIROS, G. **Comunicação empresarial: planejamento, aplicação e resultados**. São Paulo: Atlas, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOMES, A. M.; ALVES FILHO, A. Avaliação da comunicação administrativa em um órgão público federal. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, 2., 2018, Santa Catarina. **Anais [...]**. Santa Catarina: CIDESP, 2018.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

HONGYU, K. **Análise fatorial exploratória: resumo teórico, aplicação e interpretação**. Mato Grosso, 2018.

JESUS, M. S.; EBERLE, L.; MATTE, J.; CHAIS, C.; OLEA, P. M.; GANZER, P. P. A comunicação interna em uma prestadora de serviços de saúde e sua influência no comprometimento organizacional. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, Brasília, v. 7, n. 3, maio/ago. 2019.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Matrizes**. v. 8, n. 2, jul./dez., 2014.

MISHRA, K.; BOYNTON, L.; MISHRA, A. Driving employee engagement. **international Journal of Business Communication**, v. 51, n. 2, p. 183-202, 2014.

NEIVA, F. **Comunicação das organizações: um olhar sobre a importância da comunicação interna**. Lisboa, 2018.

OLIVEIRA, A. V.; SANTOS, E. R.; SILVA, K. C. F.; BRITO, L. S.; SOUZA, M. C.; PIZZONI, T. G. P. Comunicação organizacional como estratégia de gestão. **Revista Científica da AJES**, Juína, MT, v. 7, n. 14, p. 1-10, jan./jun., 2018.

PORTELLA, D. A., ZAMBERLAN, L. **A importância da comunicação interna no processo de gestão de pessoas: um estudo com técnicos administrativos de uma instituição de ensino**. Unijuí: Rio Grande do Sul, 2018.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. *In*. BEUREN, I. M. (org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SANTOS, R. S.; FARIAS, A.; MIKUCKI, D. A.; COUTO, G. G. Comunicação Interna na Administração Pública Municipal: Estudo de caso na Gerência de Educação e Cultura de Naviraí- MS. *In*: ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO, 1., 2017, Naviraí. **Anais [...]**. Naviraí: EIGEDIN, 2017.

SOUZA, R. A., SANTOS, J. N. Comunicação interna: uma contribuição para a melhoria das relações de trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 14, n. 2, p. 180-199, maio/ago., 2014.

TESSI, M. **Comunicación interna en la práctica**. Buenos Aires: Granica, 2016.

THAYER, L. O. Comunicação e teoria da organização. *In*: DANCE, Frank EX. (org.). **Teoria da comunicação humana**. Trad. Álvaro Cabral e José Paulo Paes. São Paulo: Cultrix, 1973. p. 94-148.

THAYER, L. O. **Comunicação: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais**. Trad. de Esdras do Nascimento e Sônia Coutinho. São Paulo: Atlas, 1979.

TOMASI, C.; MEDEIROS, J. B. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Atlas, 2014.