

**COMUNICAÇÃO INTERNA: ANALISANDO A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO À COMUNICAÇÃO INTERNA DESENVOLVIDA POR UMA EMPRESA FARMACÊUTICA DO NORTE DE MINAS GERAIS.**

**INTERN COMMUNICATION: ANALYZING EMPLOYEE SATISFACTION WITH REGARD TO INTERN COMMUNICATION DEVELOPED BY A PHARMACEUTICAL COMPANY IN THE NORTH OF MINAS GERAIS**

Marília Dantas Lacerda\*  
Josiane Santos Brant Rocha\*\*

**RESUMO**

Muitas empresas tem buscado olhar para dentro da organização e, através da comunicação interna, tem repensado a forma com que lidam com os seus colaboradores. Neste contexto, o objetivo desse estudo é analisar a satisfação dos colaboradores em relação a comunicação interna desenvolvida pela empresa. Trata-se de um estudo quantitativo descritivo aplicado em pesquisa de campo onde 52% dos entrevistados é do sexo masculino, 55% tem de 1 a 5 anos de trabalho na empresa, 96% trabalham no setor administrativo, 91% consideram os vales como benefício mais importante, 46% avaliam bem a comunicação interna, 63% avaliam os canais de comunicação como muito eficazes, 87% consideram o conteúdo de fácil entendimento como o principal ponto positivo da comunicação, 39% consideram a informação atrasada como principal ponto negativo, 91% consideram que o reconhecimento do trabalho melhora a satisfação do colaborador, 70% consideram que realizar treinamentos melhora o desempenho, 82% consideram que comunicar os objetivos melhora a produtividade, 63% tem um ótimo relacionamento com o líder, 58% se informam através do setor de comunicação, 97% conhecem os valores da empresa, 58% acham que a comunicação interna é capaz de melhorar o desempenho do colaborador, mostrando o quanto a comunicação interna é importante na relação entre empresa x empregado. A amostra foi constituída por 52 funcionários da organização. Os dados foram analisados pontuando as frequências e resultados. A empresa estudada tem uma aplicação satisfatória quanto à suas estratégias de comunicação interna, uma vez que os resultados são, em sua maioria, positivos.

**Palavras-chave:** Comunicação interna. Marketing Interno. Satisfação.

**ABSTRACT**

Many companies have sought to turn their eyes inward and, through internal communication, have rethought the way they deal with their employees. In this context, the objective of this study is to analyze employee satisfaction with the internal communication developed by the company. This is a descriptive quantitative study applied in field research where 52% are male, 55% have 1 to 5 years of work in the

---

\* UNIFIPMOC. [ballylacerda@gmail.com](mailto:ballylacerda@gmail.com)

\*\* UNIFIPMOC. [josianenat@yahoo.com.br](mailto:josianenat@yahoo.com.br)

company, 96% work in the administrative sector, 91% consider the ticket of food and transport as the most important benefit, 46% rate internal communication as good, 63% rate communication channels as being very efficient, 87% consider easy-to-understand content as the main strength of communication, 39% consider that delayed communication is the main negative point, 91% consider recognition of the work done as one of the main alternatives to improve employee satisfaction, 70% consider that training is one of the main alternatives to improve performance, 82 % consider that to inform the intended goals to be one of the main alternatives for improving productivity and results, 63% have a great re professional relationship with the leader, 58% receive company information through the internal communication sector, 97% know a company's mission, vision and values, 58% consider that the internal communication is able to greatly improve employee performance, showing how important intern communication is in the company-employee relationship. The sample consisted of 52 employees of the organization. Data were analyzed punctuating frequencias and results. The company studied has a satisfactory application regarding its internal communication strategies, since the mosto f the results are positive.

**Keywords:** Intern Communication. Intern Marketing. Satisfaction.

## **Introdução**

A comunicação interna é um dos braços da comunicação empresarial, e é uma ferramenta utilizada dentro da empresa para melhorar o fluxo de informações transmitidas entre empresa e empregado (MATTOSO, 2018).

Segundo Brum (2010) a comunicação interna é voltada especificamente para a relação empresa x empregado e é um processo vertical. Deve partir de cima para baixo na pirâmide organizacional quando se tem uma tomada de decisão, e de baixo para cima quando a empresa deseja ouvir seus colaboradores. A comunicação interna não pode ser considerada um processo horizontal, pois não se trata de uma troca de informações entre uma pessoa e outra, e sim entre empresa e empregado.

A mensagem somente terá valor, tanto para os gestores quanto para os funcionários na base da pirâmide, se ela estiver ligada direta ou indiretamente a alguma tomada de decisão. Por esse motivo, a comunicação dentro de uma empresa deve possuir três características essenciais: credibilidade, relevância e significado. (BRUM, 1998)

Ainda segundo Brum (1998), para ter credibilidade, os colaboradores precisam confiar no emissor da mensagem e nas informações recebidas. Essas informações precisam ser relevantes para quem as recebe e devem gerar alguma reação ou conhecimento para o público, tendo, assim, significado para ele.

No entendimento de Costa (2014) a efetividade da comunicação interna não é definida pelo assunto da mensagem e sim pela percepção que o funcionário tem baseando-se em três atributos da comunicação: credibilidade, simetria e retenção.

Diante do cenário apresentado, justifica-se a realização desse estudo que tem como objetivo analisar a satisfação dos empregados em relação à comunicação interna da empresa uma vez que, é um desafio cada vez maior alinhar os anseios da empresa com as necessidades do funcionário, que é fundamental para o alcance dos resultados e melhoria contínua, conforme Batista (2011).

## **2 Aspectos Metodológicos**

Trata-se de um estudo quantitativo descritivo que foi realizado na empresa Novo Nordisk. A Novo Nordisk é uma indústria farmacêutica dinamarquesa. A empresa mantém instalações industriais em sete países, além de filiais e escritórios presentes em outros oitenta países. É a maior produtora de insulina do mundo, produzindo e fornecendo cerca de 50% do mercado. A fábrica em Montes Claros foi inaugurada em 2007. É a maior unidade de produção de insulinas da América Latina e emprega cerca de 1.000 funcionários. De acordo com o site oficial da empresa, esses números a transformam na maior fábrica da Novo Nordisk fora da Dinamarca. A área de Comunicação Interna da empresa fica dentro da diretoria de Recursos Humanos. É um setor pequeno se comparado à outras empresas de mesmo porte, pois possui apenas um Especialista em comunicação e recentemente foi contratado uma assistente de comunicação.

A pesquisa foi realizada no período de setembro a novembro de 2019 e a população do estudo foi composta por 52 colaboradores da Novo Nordisk. A seleção da amostra tinha como critérios de inclusão ser funcionário da empresa e estar presente no dia da coleta dos dados.

Para realização da pesquisa foi utilizado o questionário autoaplicável que contemplou as seguintes variáveis independentes: Sexo (masculino, feminino); Tempo de trabalho na empresa (menos de 1 ano, de 1 a 5 anos, de 5 a 10 anos, mais de 10 anos); Setor de trabalho (administrativo, produção); Benefícios mais importantes (vale alimentação e transporte, assistência médica e odontológica, auxílio medicamento, área social para descanso, comemoração de datas especiais, clube recreativo); Comunicação interna da empresa (ótima, boa, regular, ruim); Eficácia dos canais de comunicação (comunicação face a face, e-mail, impressos, murais); Pontos positivos na comunicação

interna (conteúdo de fácil compreensão, mensagens atraentes, conteúdo resumido, informação em tempo real, comunicadores educados, comunicadores treinados); Pontos negativos na comunicação interna (conteúdo de difícil compreensão, conteúdo extenso, informação atrasada, comunicadores despreparados, falta de informação, comunicadores indelicados); Principais alternativas para melhorar a satisfação do colaborador (reconhecer o trabalho realizado, dar feedback, melhorar o salário, melhorar a comunicação, melhorar os benefícios); Principais alternativas para melhorar o desempenho do colaborador (realizar treinamentos eficazes, identificar as necessidades do colaborador, ouvir, acompanhar o dia a dia, atender às solicitações de melhoria); Principais alternativas para melhorar a produtividade e melhoria dos resultados do colaborador (comunicar os objetivos pretendidos, conhecer os problemas do setor, realizar treinamentos periodicamente, dar importância ao colaborador); Relacionamento profissional com o líder (ótimo, bom, regular, ruim); Principal canal por onde chega a mensagem (setor da comunicação interna, conversas informais, líder, mídia externa); Conhece a missão, visão e valores da empresa (sim, não).

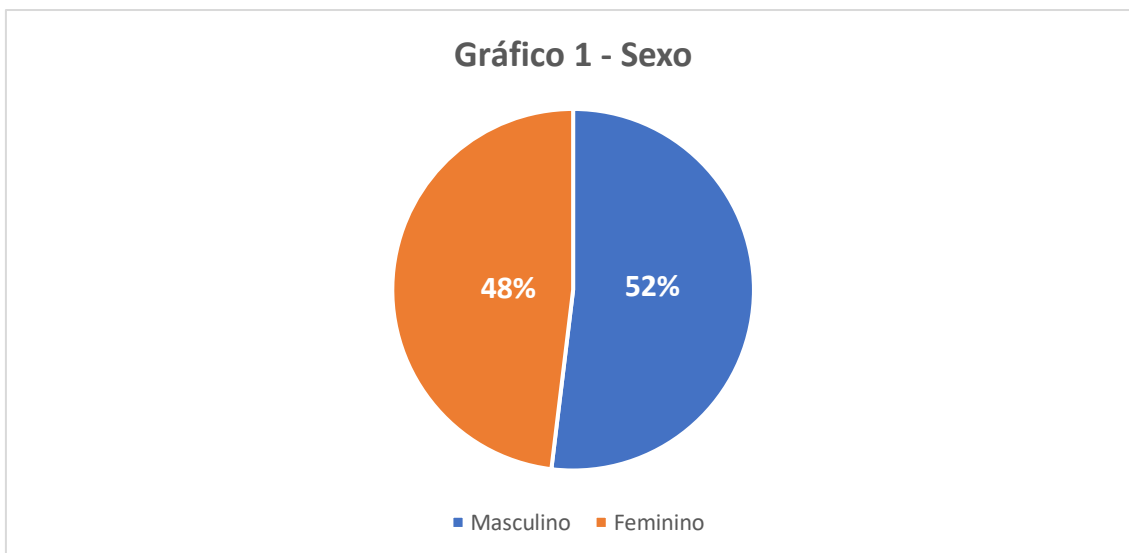
A coleta de dados aconteceu nas dependências da empresa, no período de outubro a novembro de 2019, após os entrevistados concordarem em participar e assinar o termo de consentimento livre e esclarecido. O estudo foi aprovado pelo comitê de ética da UNIFIPMOC, sob o parecer 3.646.566.

Posteriormente à coleta, os dados coletados foram tabulados e exportados para o programa SPSS versão 21. Foram realizadas análises descritivas das variáveis investigadas onde pontuou-se as frequências e porcentagens.

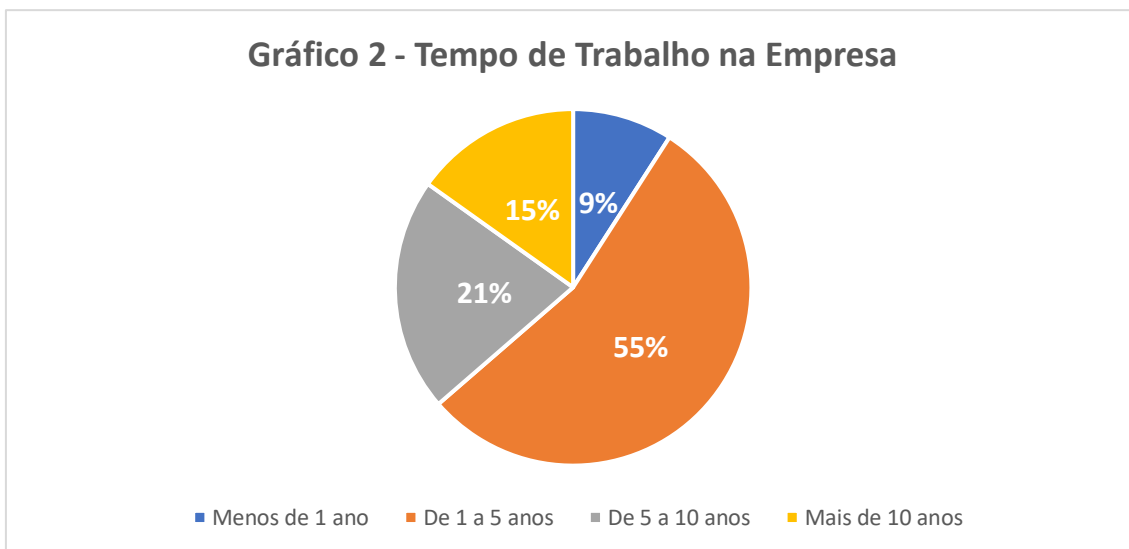
### **3 Resultados e Discussões**

O presente estudo e análise tiveram como objetivo principal analisar a satisfação dos funcionários em relação à comunicação interna da Novo Nordisk, mostrando os pontos negativos e positivos desse setor e sugerindo possíveis melhorias no processo de comunicação da empresa, nos quais afetam diretamente na satisfação dos funcionários.

A amostra final foi constituída por 52 funcionários. Ao analisar o gráfico 1 com relação sexo, observou-se que apesar da maioria ser do sexo Masculino, correspondendo à 52% dos entrevistados, é notória que a presença do público feminino é bem aproximada, com 48%. Isso mostra que a empresa possui uma boa gestão da diversidade cultural.



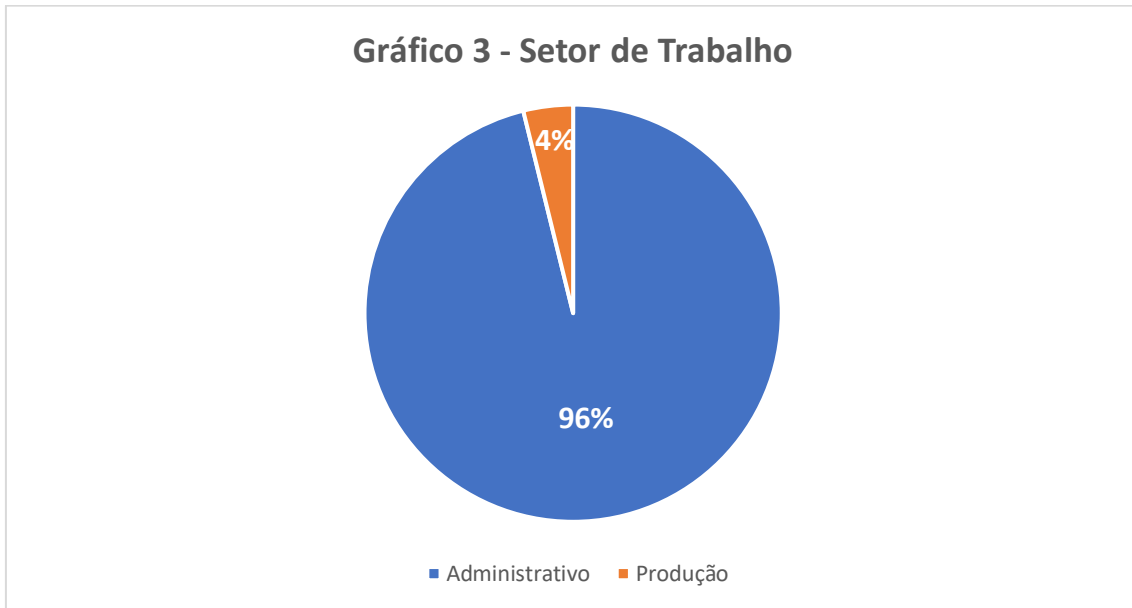
Observa-se que as organizações estão começando a adotar programas de gestão da diversidade como sendo parte de suas estratégias. Segundo Fleury (2000), o principal objetivo de fazer a gestão da diversidade cultural é administrar a força de trabalho interna, atraindo e retendo os melhores talentos do mercado, independente do sexo. Essa gestão é feita implementando práticas de recrutamento que valorizam os critérios relacionados à diversidade cultural.



Ao analisar o gráfico, percebe-se que o tempo de trabalho dos entrevistados na empresa variam entre 1 a 5 anos (55%). Pode-se observar então que a rotatividade dos funcionários na empresa é baixa, visto o grande número de funcionários que estão na empresa entre 1 a 10 anos.

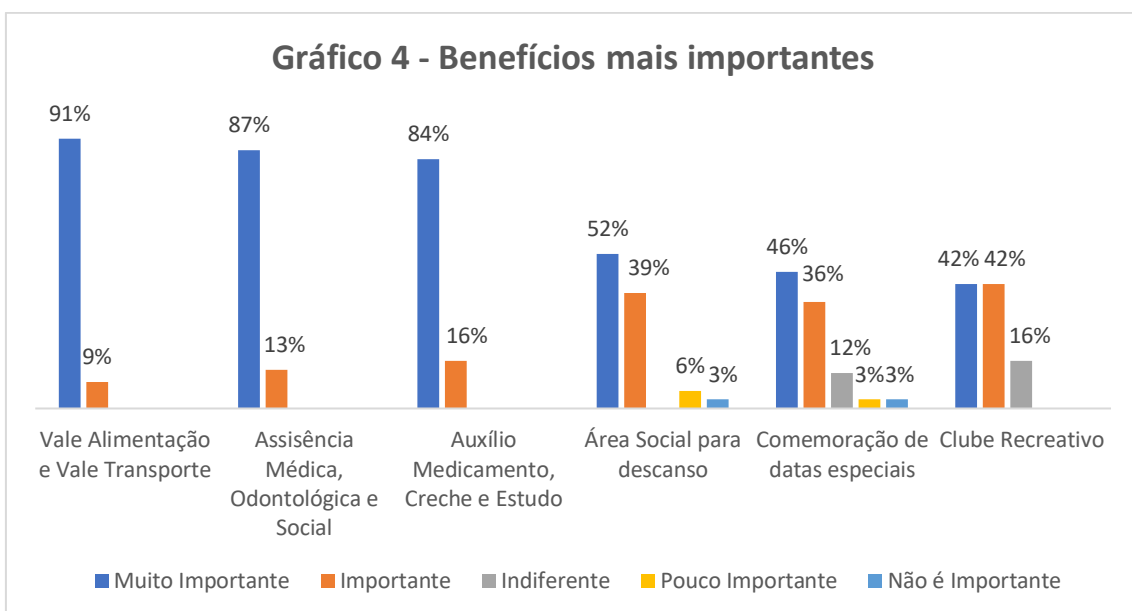
A empresa se preocupa em manter os seus funcionários através de bons atrativos, reduzindo o seu *turnover* (taxa de rotatividade) e mantendo os seus melhores talentos.

Essa taxa de rotatividade influencia significativamente nos resultados e processos das empresas, uma vez que é um aspecto de extrema importância na dinâmica organizacional (CHIAVENATO, 2010).



Ao analisar o gráfico 3 no que se refere ao setor de trabalho dos entrevistados, pode-se observar que uma grande maioria trabalha no setor administrativo.

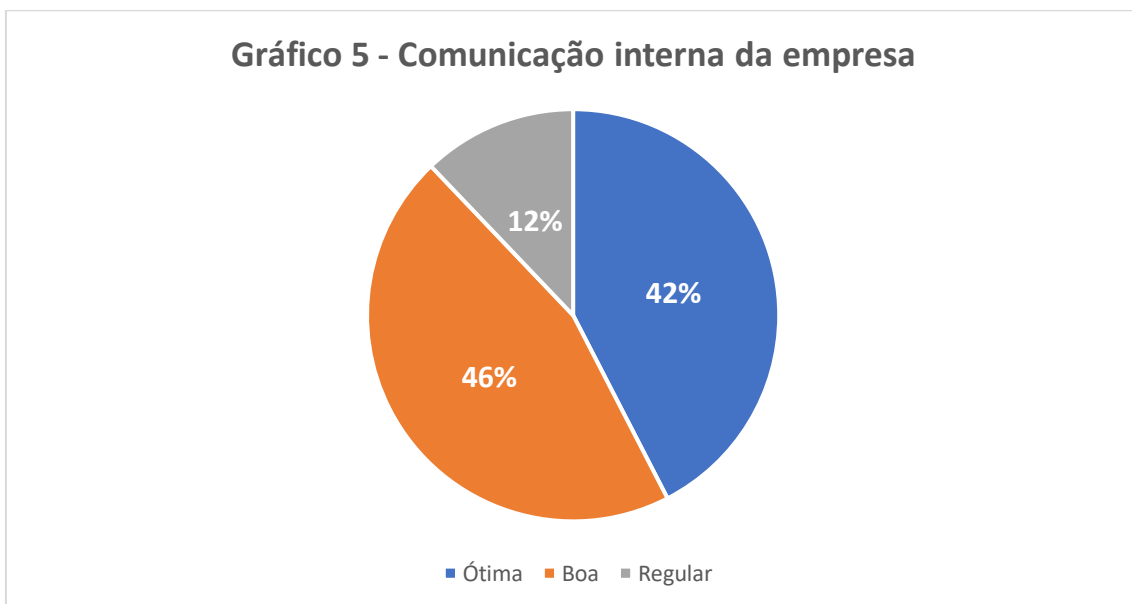
De acordo com Chiavenato (2003) o modo como a empresa dispõe a sua estrutura organizacional irá mostrar como a empresa quer atingir seus objetivos eficientemente. Quando existe um setor administrativo maior do que o produtivo, mostra que o objetivo maior é atingir as metas com planejamento e melhoria contínua ao invés de apenas executá-las, sem um norte, através do setor produtivo apenas.



O gráfico 4 mostra que dentre os benefícios que a Novo Nordisk oferece, os que são considerados mais importantes são os Vales (Alimentação e Transporte) com 91% sendo muito importante; os planos de assistência médica, odontológica e social com 87% e os auxílios medicamento, auxílio creche e auxílio estudo com 84%.

Observa-se que todos os três itens se encaixam na categoria de Benefícios Sociais que, de acordo com Chiavenato (2010), são aquelas facilidades, vantagens e conveniências que a empresa oferece ao empregado a fim de poupar-lhe preocupação e esforço. Percebe-se também que os três benefícios mais votados foram aqueles que rendem algum valor para o empregado, seja em dinheiro ou em crédito/bônus.

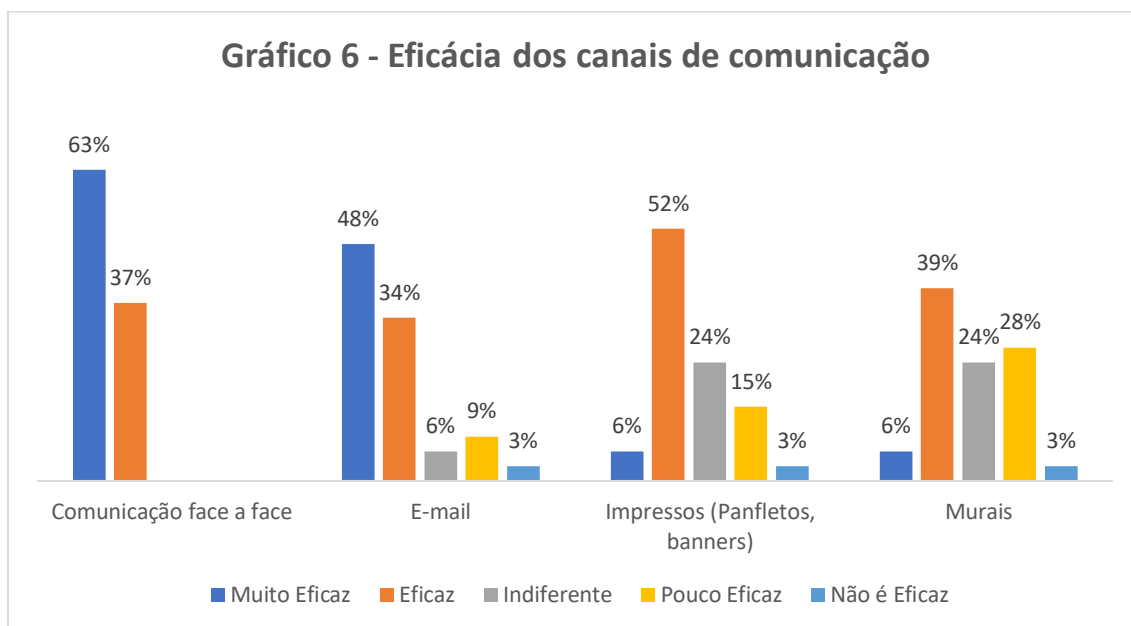
Os motivos das empresas investirem em benefícios para os empregados se deve primeiro à grande competição entre empresas, sendo necessário atrair ou manter os bons talentos através desses benefícios. Além disso também pode ser uma exigência de alguns sindicatos ou da legislação trabalhista. E por último pode ser uma forma da empresa contribuir para o bem-estar do empregado e fazê-lo sentir-se importante para a empresa, aumentando o seu engajamento (CHIAVENATO, 2010).



O gráfico 5 nos mostra que a comunicação interna da empresa varia de boa à ótima. Isso indica que os colaboradores estão satisfeitos com a comunicação feita dentro da empresa.

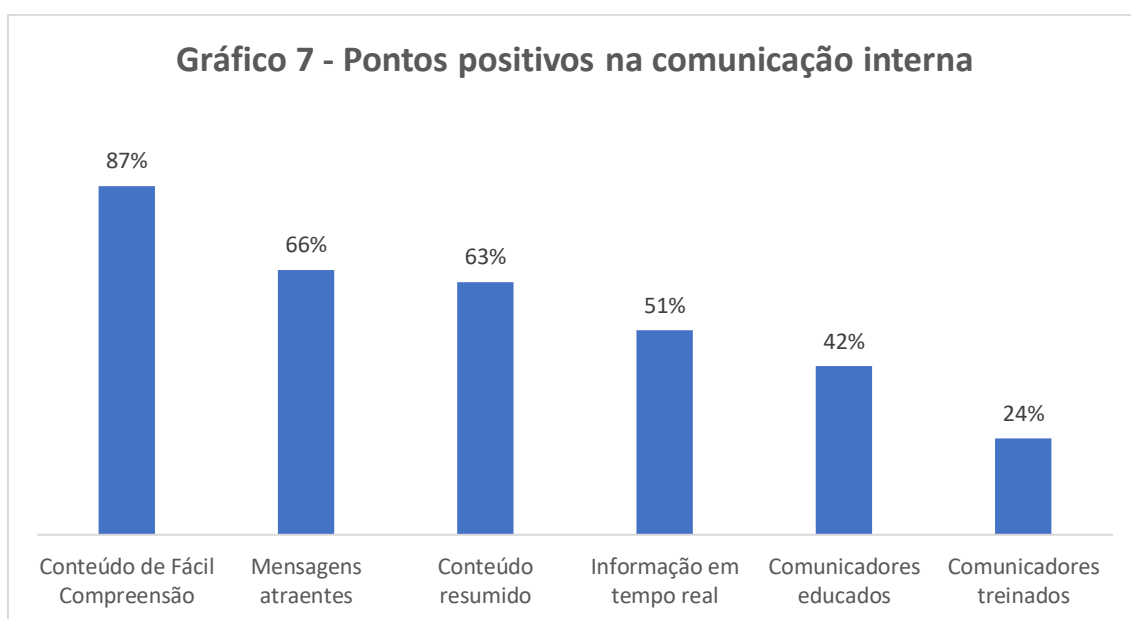
Segunda Batista (2011), é praticamente impossível a empresa operar com sucesso sem se preocupar com a comunicação, que é essencial dentro das organizações. Através da comunicação interna as informações e conhecimentos são disseminados por toda a

organização, atingindo todos os níveis hierárquicos, desde a alta gestão até o nível operacional.



O gráfico 6 mostra que a comunicação face a face é a mais eficaz, sem nenhum voto negativo, atingindo 100% de eficácia (Muito eficaz + Eficaz) na percepção dos funcionários entrevistados.

Por definição de Brum (2010), existem vários meios através dos quais a empresa pode repassar informações para os seus colaboradores. Eles podem ser: murais, boletins, cartaz, folheto, e-mail, etc. Mas o principal canal de comunicação deve ser a comunicação oral feito pela liderança, a comunicação face a face, porque além de transmitir a informação, consegue-se uma maior interação com as pessoas e um rápido feedback.

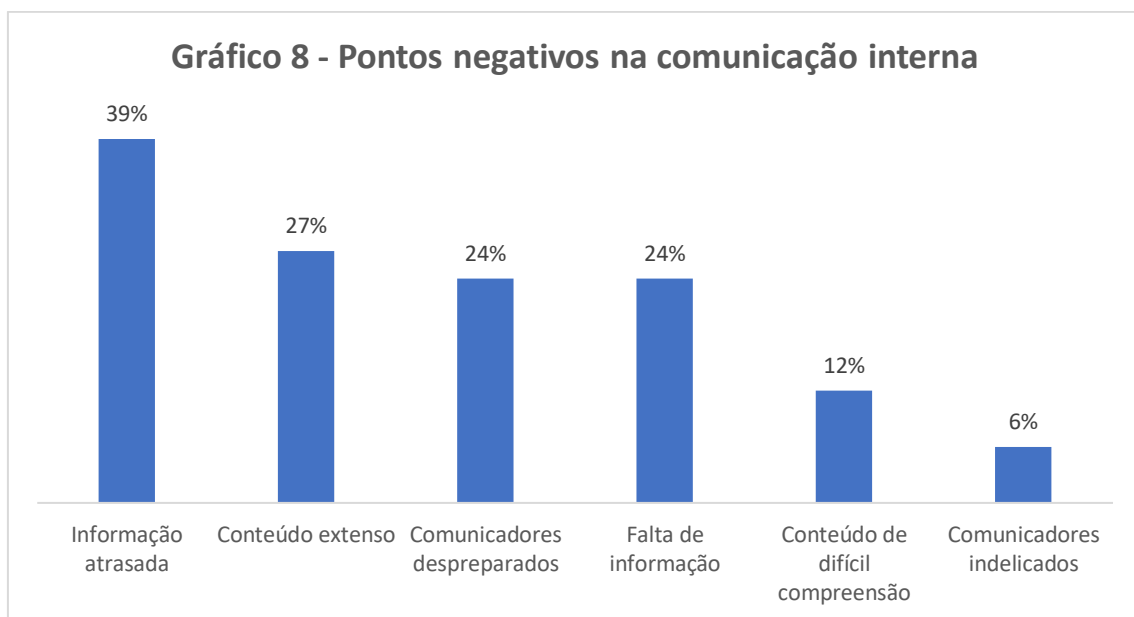




Observando o gráfico 7 sobre os pontos positivos na comunicação interna percebe-se que três pontos se destacam: Conteúdo de fácil compreensão (87%), Mensagens atraentes (66%) e Conteúdo resumido (63%).

Para que a comunicação seja realmente efetiva e completa, é necessário que exista o retorno, o feedback, por parte do receptor. De acordo com Matos (2009) o feedback é importante para que entenda se o que era necessário comunicar foi realmente entendido por quem recebe a mensagem. Sem o conteúdo não for de fácil compreensão e o colaborador não entender o que buscou ser passado, a comunicação pode ser considerada como falha e incompleta.

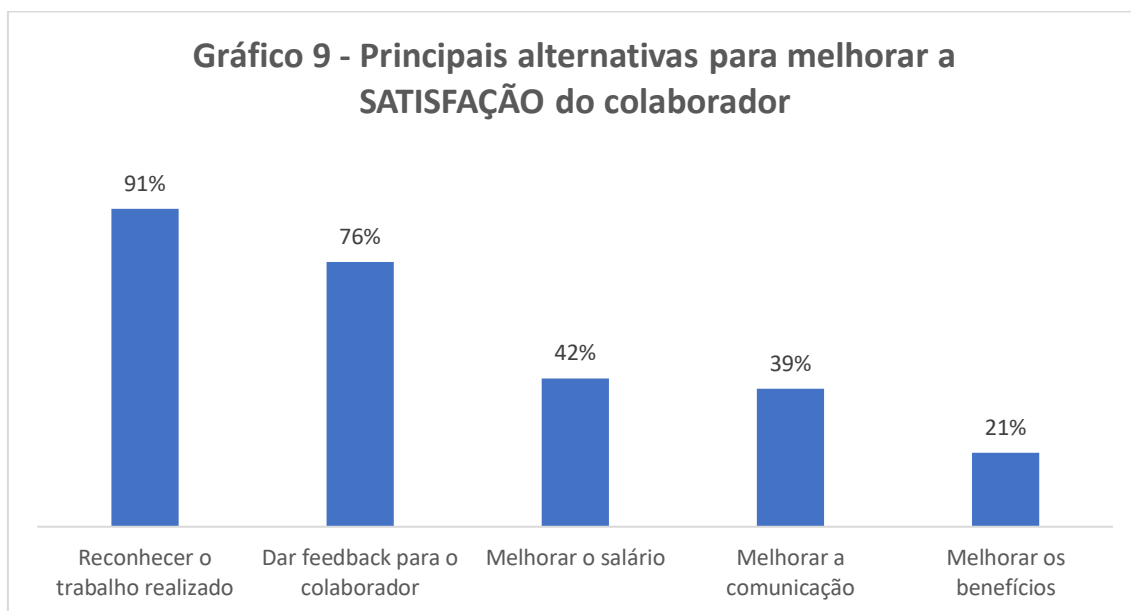
Utiliza-se o endomarketing como uma forma de fazer uma comunicação com mais brilho, cor, frases de efeito, imagens e outros recursos e técnicas do marketing para que tenha mais chances dessa comunicação ser absorvida pelo público interno de forma que melhore o relacionamento empresa x empregado (BRUM, 2010).



Para os pontos negativos na comunicação interna, percebe-se que não foram feitas muitas críticas, visto que a porcentagem dos entrevistados não foi muito alta nas alternativas. Isso mostra que a comunicação interna na Novo Nordisk está no caminho certo para ser cada dia mais eficaz. Um ponto de atenção seria a informação atrasada, com 39% dos votos dos entrevistados.

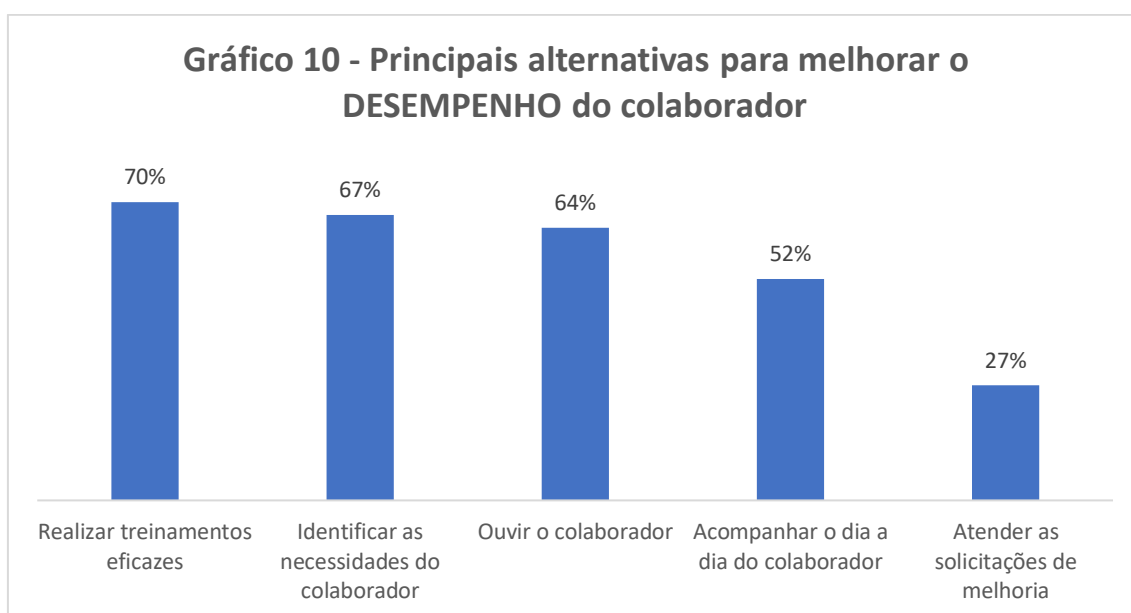
A informação sem interferência e atrasos, segundo Costa (2014), é um dos três atributos que garantem a eficácia da comunicação. Ela diz respeito ao quanto a informação é modificada ou perdida ao longo do processo de sair da alta gestão, passar por todos os níveis hierárquicos até chegar aos níveis de base. Quanto menos alteração a

informação sofrer, maior será sua efetividade. E quanto mais a informação demora para chegar, mais ruídos podem ocorrer, perdendo a credibilidade.



No gráfico 9, percebe-se que o principal ponto para melhorar a satisfação do colaborador é reconhecer o trabalho realizado por ele (91%) e dar feedback para ele (76%).

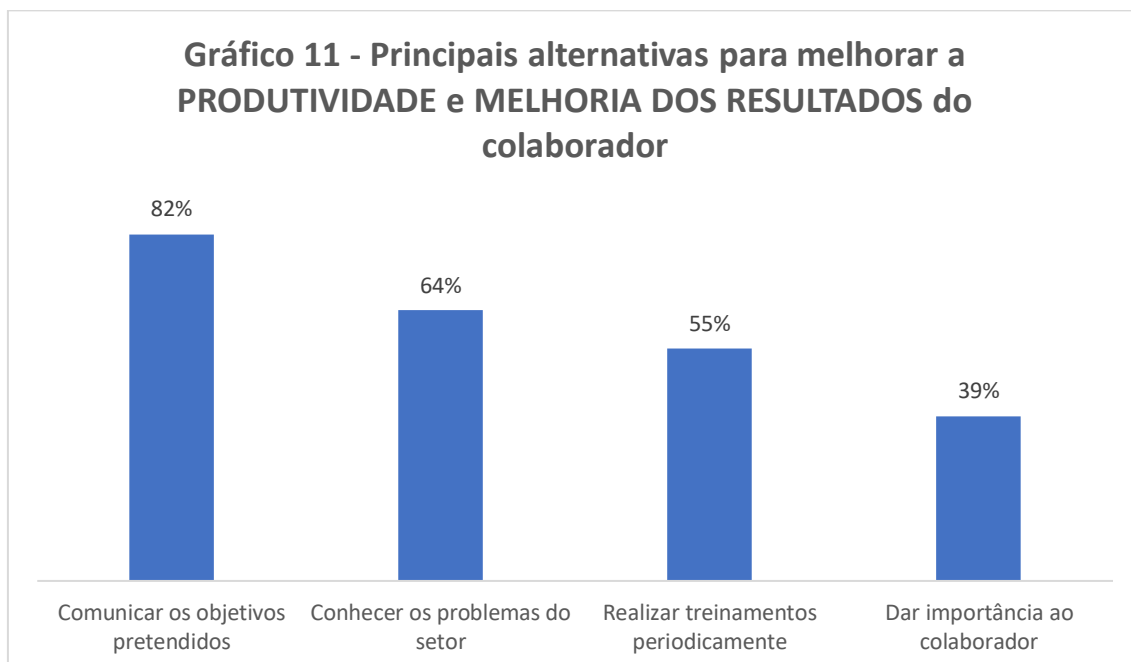
De acordo com Bekin (1995), as empresas precisam ter alguns recursos para que a satisfação do funcionário seja vivenciada. Dentre esses recursos, um ponto importante é trabalhar a valorização e motivação do profissional, atendendo suas expectativas de ser reconhecido pelo trabalho realizado e também reconhecido como indivíduo, sendo parte importante na empresa.



De acordo com o gráfico 10, pode-se perceber que os colaboradores sentem que para se ter um melhor desempenho na empresa é necessário que se realize treinamentos eficazes (70%) e que as suas necessidades sejam identificadas (67%) e ouvidas (64%). Isso mostra mais uma vez o quanto a cultura do feedback, mostrada na questão anterior, é importante nas empresas.

O treinamento é uma forma de valorizar e atender as necessidades o empregado, ao mesmo tempo que o prepara para o mundo dentro e fora da empresa, enriquecendo o patrimônio pessoal da organização (CHIAVENATO, 1999).

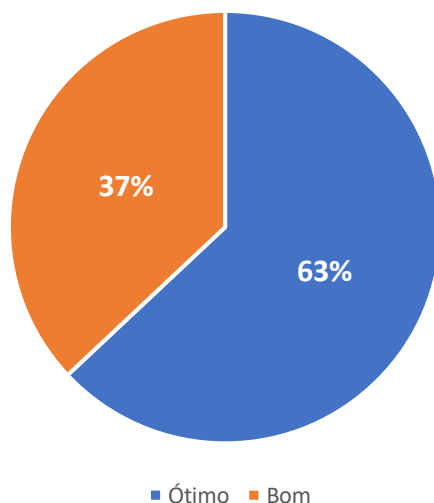
De acordo com Bekin (1995), o treinamento para o desenvolvimento pessoal e profissional é um instrumento prático que é de grande valor para o colaborador, e que atende as suas necessidades.



Observa-se através do gráfico 11 que a principal alternativa para melhorar a produtividade e os resultados do colaborador é ele estar ciente dos objetivos pretendidos (82%).

O conceito principal da comunicação interna é justamente esse, tornar comum, dentro da empresa, os objetivos e estratégias que ela busca. O líder tem um papel fundamental em garantir que seus liderados saibam dos objetivos da empresa. Sem a comunicação desses objetivos, o funcionário fica sem norte e desengajado, diminuindo a sua satisfação e produtividade na empresa (BRUM, 2010).

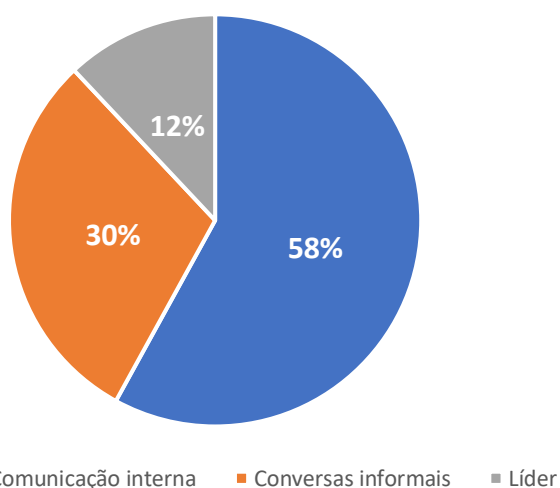
**Gráfico 12 - Relacionamento profissional com o líder**



Se tratando do relacionamento profissional entre líder x liderado, percebe-se que todos os entrevistados possuem um relacionamento com o líder que varia de bom a ótimo, não tendo nenhum caso de relacionamento regular ou ruim.

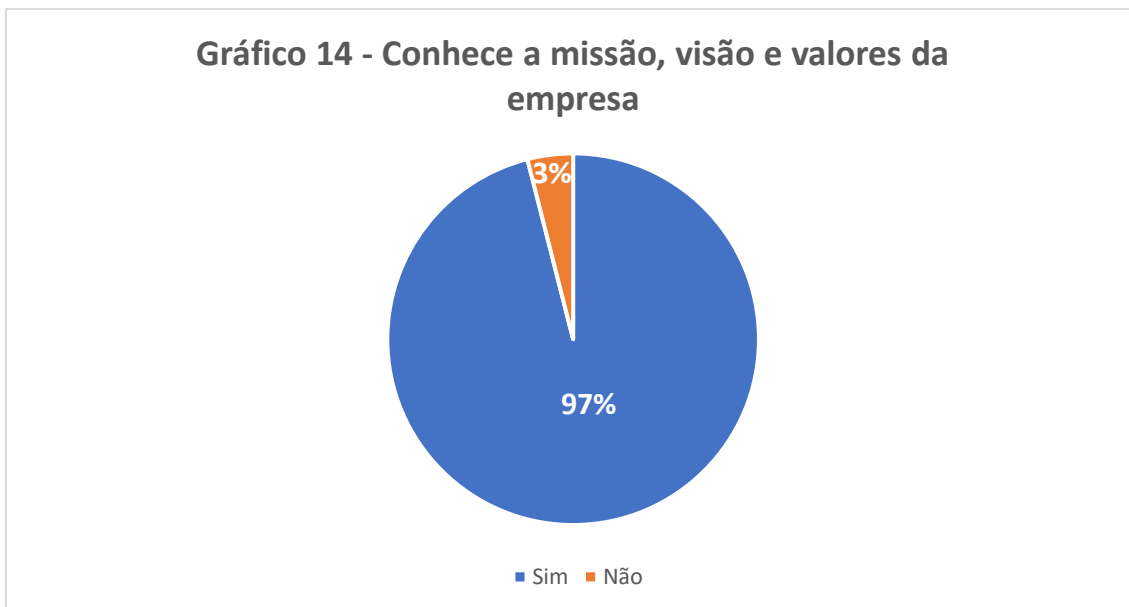
De acordo com Brum (2010), para se manter o bom relacionamento é necessário que a comunicação entre líder x liderado, mais conhecida como comunicação face a face, seja transparente, com objetivos claros e permanente, acontecendo diariamente. Dessa forma a liderança passa a ser o principal canal de comunicação da empresa com o empregado, melhorando o seu relacionamento com ele.

**Gráfico 13 - Principal canal por onde chega a mensagem**



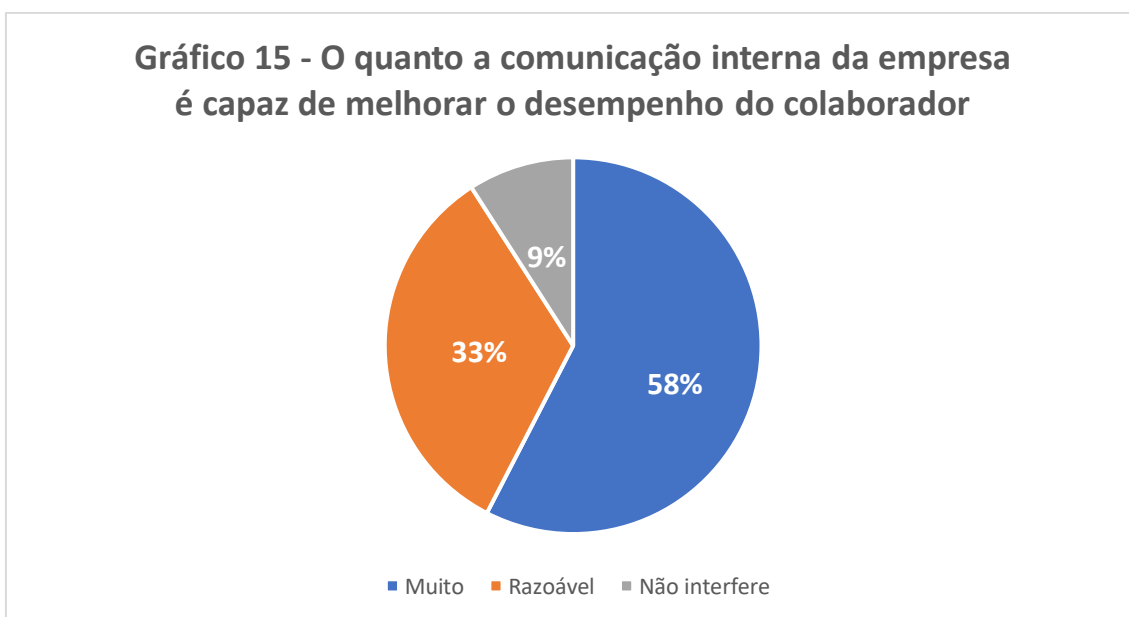
No gráfico 13, observa-se que é através do setor de comunicação interna que uma boa parte dos entrevistados (58%) ficam sabendo do que acontece na empresa.

Isso mostra que esse setor caminha para atingir o seu objetivo, que na visão de Mattoso (2018), a comunicação interna é um dos braços da comunicação empresarial, e é uma ferramenta utilizada dentro da empresa para melhorar o fluxo de informações transmitidas entre empresa x empregado.



Percebe-se no gráfico 14 que quase a totalidade dos empregados (97%) conhecem a missão, visão e valores da empresa.

Um dos objetivos da comunicação interna, segundo Brum (2010), é fazer com que todos os colaboradores tenham a mesma consciência empresarial (missão, visão, valores, princípios, procedimentos, etc) para que o funcionário passe a ser também um divulgador da imagem e valor da empresa, ajudando na sua consolidação no mercado.



O gráfico 15 mostra que 58% dos entrevistados acham que a comunicação interna da empresa é capaz de melhorar muito no desempenho do colaborador.

Segundo Batista (2011), a cobrança por parte dos líderes e a pressão por resultados melhores gera desmotivação e insatisfação nos funcionários, acarretando em um clima organizacional ruim e diminuindo o desempenho do colaborador.

Melhorar esses pontos depende de cada funcionário, desde o chão de fábrica até o alto escalão e por isso é importante usar a comunicação interna para ter um melhor relacionamento entre líder e liderado, conquistando o comprometimento de cada um (PIRES, 2004).

### **Considerações finais**

Atualmente as empresas estão cada vez mais se preocupando em proporcionar um ambiente de trabalho saudável para os funcionários, aumentando sua satisfação. E é através da comunicação interna que líderes e liderados passam a aprender a se comunicar e transmitir os valores da empresa para todos.

Foram identificados alguns pontos de atenção na comunicação interna como levar a informação no tempo certo em que ela ocorre, sem atrasos, e ter um maior feedback entre líder e liderados.

Também foi observado que a empresa faz questão de que todos os funcionários entendam a missão, visão, valores e objetivos da mesma. Também é possível perceber a preocupação em manter os talentos na empresa, dando aos funcionários vários benefícios e investindo para que eles permaneçam na empresa.

Como sugestão para futuras pesquisas, a empresa pode fortalecer o setor de comunicação interna, investindo em mais recursos humanos para a área e uma maior estruturação da mesma, visto que, cada vez mais será necessário utilizar de outros novos meios de comunicação para fortalecer a comunicação no ambiente interno e no ambiente externo.

### **Referências**

BATISTA, Júnia Mendes Guimarães. **Endomarketing:** vislumbrando a melhoria do desempenho organizacional da empresa Cedro Têxtil em Pirapora MG. 2011. 71 f. Monografia (Especialização em Comunicação Social Hab. Publicidade e Propaganda) - Faculdades Integradas Pitágoras de Montes Claros, Montes Claros, 2011.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas às estratégias da empresa. 6. ed. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, Daniel. **Não existe gestão sem comunicação**: como conectar endomarketing, liderança e engajamento. Porto alegre: Dublinense, 2014.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set., 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03.pdf>. Acesso em: 30 maio 2019.

MATTOSO, Arnaud Soares. **Planejamento em Comunicação Interna**: integrando procedimentos teóricos e práticos. Recife: Vendas, 2018.