

## Área Temática: Gestão de Pessoas

# COMUNICAÇÃO INTERNA E CLIMA ORGANIZACIONAL – UM ESTUDO DE CASO NO JORNAL A RAZÃO

### AUTORES

#### **EDUARDO BOTTI ABBADE**

Centro Universitário Franciscano (UNIFRA)  
eduardo@unifra.br

#### **LUCIANO MATTANA**

Centro Universitário Franciscano  
lucianomattana@unifra.br

#### **GREICE DE BEM NORO**

Centro Universitário Franciscano  
greice@unifra.br

### Resumo

O objetivo deste trabalho é analisar a comunicação interna e o clima organizacional da empresa. A comunicação entre os setores e o fluxo de informações ajuda na tomada de decisões e o clima organizacional é determinante na satisfação dos funcionários. Foi realizada uma pesquisa com aplicação de questionário com perguntas sobre os dois temas, no qual 53% da equipe do Jornal A Razão responderam. O nível de análise foi o individual e a unidade de análise são os colaboradores e dirigentes da empresa. A análise dos dados se deu de modo qualitativo (etapa de observação) e quantitativo. Realizaram-se análises descritivas e análise de correlação das variáveis estudadas. Os resultados mostram a necessidade de um sistema de intranet eficiente, para que os colaboradores não precisam se locomover para resolver suas questões, e também, uma atenção maior ao clima de trabalho da empresa. No momento da contratação a empresa deve apresentar-se melhor aos novos colaboradores e deve orientá-los um pouquinho melhor para a realização de suas tarefas. Verificou-se que existe uma correlação entre as variáveis que avaliaram o clima organizacional da empresa com as variáveis que avaliaram a comunicação interna. Entretanto salienta-se a necessidade de estudos adicionais na área com o objetivo de melhor definir os constructos para a medição das variáveis estudadas.

### Abstract

The objective of this study is to analyze the enterprise's internal communication and organizational climate. Communication between sectors and the flow of information helps decision-making and organizational climate is crucial to effort employee's satisfaction. A research was conducted with application of questionnaire composed of questions about the two issues, in which 53% of the populations of the enterprise replied. Data analysis was given so qualitative (stage of observation) and quantitatively. There were descriptive analyses and analysis of correlation of variables. The level of analysis was the individual and the unit of analysis was the employees and executives of the company. The results show the need for an efficient intranet system so employees do not need to dislocate to resolve their issues, and also a greater attention to the climate of company's work. At the time of hiring a company must make itself better to new employees and should guide them better for the execution of their duties. It was found that there is a correlation between variables that evaluated the organizational climate with the variables that evaluated the internal communication. However

it is pointed out the need for further studies in the area in order to better define the constructs for the measurement of variables.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão; Comunicação; Administração

**KEY-WORDS:** Management, Comunicacion, Business

## **COMUNICAÇÃO INTERNA E CLIMA ORGANIZACIONAL – UM ESTUDO DE CASO NO JORNAL A RAZÃO**

### **1 INTRODUÇÃO**

Segundo os autores Chappell e Read (1973, p. 76) pode-se definir comunicação como “qualquer meio pelo qual um pensamento é transmitido de pessoa a pessoa”. Dessa forma entende comunicação como sendo o processo de troca de informações. Em um ambiente organizacional, essa troca de informações ocorre entre atores organizacionais os quais podem assumir os mais distintos papéis.

Pode-se dizer que as comunicações tratam da maneira como as informações podem ser dadas à administração, à equipe e aos trabalhadores. Há também o movimento ascendente das informações, pelo qual a administração passa a ter conhecimento dos sentimentos da equipe e dos trabalhadores. (Chappell & Read, 1973, p. 76).

O envolvimento e a participação dos empregados é uma questão decisiva para o futuro de qualquer empresa, bem como também definir uma política de comunicação interna que é crucial para cooperar e motivar a relação entre os empregados. Cada vez mais as empresas precisam de um departamento que se ocupa exclusivamente sobre a comunicação organizacional interna. Isso se justifica pelo sentido de que todos os empregados necessitam dispor de informações adequadas para a realização das suas tarefas dentro da empresa. Observa-se ainda a necessidade de uma maior adequação e também uma maior preocupação das empresas em se debruçar nos sistemas organizados para uma boa comunicação entre a direção e os empregados (ABBADE; SULZBACH; NORO, 2007).

Diante da Era da Tecnologia, um grande número de autores tem mencionado que o desenvolvimento, nestas últimas décadas, das tecnologias relacionadas à comunicação, tem facilitado o processo de comunicação entre os colaboradores na empresa. Existem duas razões para isto: a overdose de informações disponíveis e as novas tecnologias eletrônicas que aceleram a mudança, criando um novo suporte e uma nova linguagem. Por isto, o computador não representa apenas revolução como também uma evolução para todos os processos de fluxo de informações na empresa.

A questão central é que a comunicação com os funcionários não é mais uma função “não-essencial”, mas uma função comercial que impulsiona o desempenho e o sucesso financeiro de uma empresa. A comunicação interna no século XXI envolve mais do que memorandos, publicações e as respectivas transmissões: envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional.

O clima organizacional se explica com a qualidade do ambiente psicológico de uma organização. A maneira com que os funcionários se comportam e como se sentem dentro da mesma. O clima pode ser positivo e favorável (quando é receptivo e agradável) ou negativo e desfavorável (quando é frio). Então, podemos dizer que o ambiente psicológico existente na organização em decorrência do estado motivacional das pessoas.

Diante do exposto, o Objetivo Geral do presente estudo se configura como sendo identificar a percepção dos colaboradores da empresa no que se refere ao nível de adequação das formas de comunicação organizacional interna e o clima organizacional atual quanto às necessidades percebidas pelos seus colaboradores para a realização de seus papéis organizacionais. Os objetivos específicos podem ser ordenados como sendo (1) identificar as formas de comunicação interna existentes; (2) identificar e avaliar a adequação da comunicação interna existente; (3) avaliar o clima organizacional da empresa; e (4) analisar a

real percepção dos colaboradores quanto à situação atual das formas de comunicação interna existentes, assim como do clima organizacional.

Com o objetivo de analisar se a empresa possui um sistema de comunicação interna satisfatório e como é o seu fluxo de informações, através desta pesquisa, buscou-se saber quais os tipos de comunicação, quais as formas de usar a comunicação interna, se a empresa usa métodos para facilitar a comunicação, quais os tipos, se o que ela usa é eficiente e traz bom retorno, como é o acesso dos empregados aos diretores. Para esta identificação realizou-se uma pesquisa de levantamento com os colaboradores da empresa através de aplicação de questionários estruturados com uma amostra selecionada. Mais detalhes sobre a metodologia deste estudo será apresentado mais adiante.

A construção do trabalho dar-se-á a partir da necessidade de conhecer o fluxo de informações entre os setores da empresa e a maneira com quem os colaboradores vêm o processo de comunicação. A boa comunicação entre os setores e departamentos está diretamente ligada aos resultados empresariais. Por exemplo, para tomar alguma decisão importante, o responsável por um setor, precisa ter ciência dos acontecimentos do outro setor para escolher à alternativa mais viável, assim como a direção também precisa um pouco de cada setor.

Porém, antes de conhecer os fluxos e o processo de comunicação, também teremos que entender um pouco de clima organizacional. Como a pessoa se sente naquele ambiente de trabalho, conhecer algumas de suas necessidades ambientais, avaliar o nível de relacionamento com direção e colegas, entre outros aspectos. O clima formado quando os integrantes da organização estão expostos a características comuns ou incomuns, se identificando ou não com certas pessoas. Daí então forma-se o clima de trabalho.

Será aplicada uma pesquisa com os colaboradores da empresa, e a partir daí, seus diretores poderão ter uma visão mais clara do processo de comunicação interna e a empresa poderá ter um melhor funcionamento no que se refere à troca de informações entre os setores, na condução e na resolução das tarefas e, na tomada de decisões.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para Lupetti (2003 p. 76), comunicação “É um processo recíproco realizado por meio de signos ou símbolos que envolvem o emissor (que emite a mensagem), o codificador (que codifica em símbolos a mensagem), o meio (que vincula a mensagem), o receptor (que recebe a mensagem) e o decodificador (que decodifica, interpretando a mensagem)”.

Para ter a implementação de um programa eficaz de comunicação interna, nas grandes e medias empresas, a direção precisa estabelecer uma pessoa responsável por este programa e por esta implementação. Nas organizações menores, a comunicação interna pode ser uma parte do trabalho de todos, através de reuniões ou individualmente (CHAPPELL e READ, 1973, p. 200).

Também é importante comentarmos sobre a qualidade de vida no ambiente de trabalho. Enquanto as organizações preocupam-se em ser mais competitivas, produzindo mais e melhor a custos menores, os empregados buscam no interior das empresas onde trabalham a compensação do estresse causado pela busca frenética de resultados. A conscientização do desejo de ‘viver qualitativamente melhor’ é algo patente e palpável para a grande massa dos trabalhadores (MARRAS, 2000, p. 45).

### **2.1 Métodos de Comunicação**

As administrações verificam que sempre têm de usar mais de um método para alcançar qualquer objetivo desejado. Está claro que os métodos usados dependerão de vários fatores, por exemplo, do tempo disponível e da localização geográfica das pessoas que devem receber a mensagem.

A maioria das maneiras pelas quais as pessoas se comunicam requer alguma ação. Assim, comunica-se por escrito, oralmente e fazendo gestos. Mas também comunicam por meios passivos, embora nem sempre com eficiência. Podem-se comunicar pensamentos, intenções ou pontos de vista não fazendo nada, ficando calados ou fazendo e dizendo um tanto e nada mais que isso.

Ao estabelecer-se um plano de comunicação interna numa empresa é necessário escolher quais meios comunicacionais a utilizar. Eles são vários, desde o jornal interno, a caixa de sugestões, passando pelo inquérito de opiniões ou a entrevistas até a Internet ou teleconferência. A escolha dos meios não pode ser aleatória e devem adequar-se as características da empresa e dos seus empregados. Isto também deve ocorrer ao nível das novas tecnologias.

Chappel e Read (1973, p. 210) citam alguns métodos de comunicação interna:

- Comunique-se em todos os níveis: muitas grandes empresas são vistas como organizações sem rosto e insensíveis, uma impressão que só se reforça se não existe comunicação de baixo para cima, dos funcionários para a gerência. Quando gerentes de alto nível se isolam física e psicologicamente dos outros funcionários, a comunicação eficaz não acontece.
- Crie tempo para reuniões presenciais: essas reuniões devem ocorrer com freqüência (pelo menos, trimestralmente) e devem ser usadas como oportunidades para a gerência comunicar os resultados e o progresso da empresa em iniciativas importantes e demonstrar a intenção de responder as contribuições anteriores dos funcionários. Essas reuniões devem oferecer uma oportunidade para os funcionários fazerem perguntas para os gerentes em um fórum aberto.
- Comunique-se on-line: no final da década de 1990 as intranets começaram a fornecer um novo canal para se chegar aos funcionários de forma rápida e abrangente, com notícias sobre eventos e iniciativas importantes da gerência. Muitas intranets empresariais também servem como plataformas interativas nas quais funcionários podem se reunir e compartilhar suas visões sobre os programas da empresa, atividades que contribuem para desenvolver a confiança.
- Crie publicações orientadas aos funcionários: uma maneira de compartilhar informações é o meio impresso (jornal). Esta publicação deve ser atrativa para os funcionários, contendo informações atuais e importantes para todos. Outra maneira de atingir os funcionários é enviar revistas para o seu endereço residencial, o que ajuda a tornar a empresa uma parte da família, algo que será fonte de orgulho para o funcionário e seu cônjuge.
- Comunique-se visualmente: muitas empresas desenvolveram maneiras de se comunicar com os funcionários por meios de televisão e de computadores, abrangendo *Webcasts* básicos a apresentações multimídias, permitindo a interação dos funcionários. A comunicação visual não precisa ser sempre de alta tecnologia e os proprietários devem considerar estes gastos como investimento na empresa e não uma despesa ou desperdício.
- Concentre-se no desenvolvimento interno da marca: é importante para aumentar a moral e criar um local de trabalho no qual os funcionários estejam “envolvidos” com suas funções. Este processo de desenvolver a marca fica difícil quando a empresa passa por mudanças, como uma fusão ou mudança de liderança. Quando os

funcionários entendem a promessa da marca da empresa ou o principal produto a ser entregue ao cliente, poderão efetivamente acreditar e defender esta marca.

- Pense nos canais informais de comunicação: os canais de comunicação das empresas devem ser considerados um veículo de comunicação empresarial tanto quanto os boletins internos ou reuniões com funcionários.

É fundamental ter em conta que o universo da comunicação empresarial é imenso. A empresa representa um conjunto de diferentes tipos de comunicação e tendo como instrumento fundamental a gestão global.

Comunicação interna pode-se definir como o processo comunicativo pela qual se cria, desenvolve e evolui uma entidade empresa utilizando as meras ações que visam informar ao público interno, criando relações verticais nos dois sentidos (ascendentes e descendentes) e relações horizontais no interior da empresa com os objetivos de facilitar não só a produção, circulação e gestão da informação, passando pela relação e interação entre os agentes, atingindo os níveis de funcionamento de outros sistemas.

Eis alguns tipos de comunicação dentro da empresa:

- Comunicação comercial - constituída pelo marketing e publicidade.
- Comunicação financeira - pela gestão da informação e das relações que se estabelece com os seus públicos, sejam eles acionistas, bancos, imprensa, financeiras e analistas.
- Comunicação institucional - como expressão da legitimidade econômica, social, política e cultural da empresa.
- Comunicação interna - a comunicação interna pode-se definir como o processo comunicativo pela qual se cria, desenvolve e evolui uma entidade empresa utilizando as meras ações que visam informar ao público interno, criando relações verticais nos dois sentidos (ascendentes e descendentes) e relações horizontais no interior da empresa com os objetivos de facilitar não só a produção, circulação e gestão da informação, passando pela relação e interação entre os agentes, atingindo os níveis de funcionamento de outros sistemas.

ARGENTI (2006, p. 160) cita:

[...] enquanto as empresas concentram-se em manter uma força de trabalho satisfeita diante de valores e demografia em constante mudança, precisam pensar estrategicamente sobre o modo como vão se comunicar com os funcionários por meio de comunicações internas. A comunicação interna é um esforço colaborativo entre os departamentos de comunicação empresarial e de recursos humanos. Cada vez mais, as empresas têm garantido que seus funcionários entendam as novas iniciativas de marketing comunicadas extremamente e unido a força de trabalho em torno de metas e estratégias comuns corporativas. Esse tipo de comunicação requer a especialização de profissionais experientes em sintonia com a alta gerência e o processo de estratégia empresarial.

## 2.2 Tipos de Comunicação Interna

Cada empresa possui um tipo ideal de comunicação interna. Cada empresa escolhe o melhor método de fazer a mesma funcionar. Existem três tipos de comunicação interna:

**Comunicação descendente** - é um tipo de comunicação em que a informação desloca desde a direção até os demais membros da organização seguindo a linha hierárquica. As suas funções são: enviar ordens múltiplas ao longo da hierarquia; proporcionar os membros da empresa informações relacionadas com os trabalhos realizados; e facilitar um resumo do trabalho realizado e doutrinar os empregados para que reconheçam os objetivos da organização. Os problemas que se encontram na comunicação descendente são os que muitas

organizações saturam nos canais de comunicação descendente sobrecarregando de mensagens dando como resultados ordem que podem confundir e frustrar os subordinados.

**Comunicação ascendente** - uma comunicação difícil nas organizações tradicionais devido a sua estrutura hierárquica e mais complicada ainda nas organizações modernas no sentido de que se generalizam a comunicação. O propósito é fazer chegar aos responsáveis uma informação geral sobre o pessoal da empresa no sentido mais amplo, isto é institucionalizar causas adequadas que incidem em informar até aos níveis superiores. As suas funções são: proporcionar aos diretores o *feedback* necessário sobre os assuntos e problemas atuais da organização; ser uma fonte primária de retorno informativo para direção que permite determinar a efetividade da sua comunicação descendente; e aliviar as tensões ao permitir aos empregados de nível inferior compartilhar informação relevantes com seus superiores e estimular a participação e compromisso de todos.

**Comunicação horizontal** - é aquele que se relaciona entre pessoas consideradas iguais em hierarquia da organização. Esta situação pode dar-se em distintos níveis enquanto que as mais estudadas são aqueles que se tem relação entre pares de níveis executivos. As principais funções da comunicação horizontal são as que facilitam as coordenações de tarefas, permitindo aos membros da organização estabelecerem relações interpessoais efetivas através do desenvolvimento de implícito acordo e proporcionar um empregado médio para compartilhar informações relevantes da empresa.

Além disso, estes tipos de comunicação interna podem ainda ser orientados de modo formal e (ou) informal. Grupos Formais são grupos oficialmente nomeados pela direção da empresa para atender a um específico propósito dentro da mesma. Formam um departamento e/ou uma equipe que fazem parte do organograma da empresa. Compartilham de características comuns e foram criados exclusivamente para atuar em certas tarefas pré-designadas.

Segundo Kunsch (1986, p. 32-33):

O sistema formal de comunicação de toda a organização (o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada) é suplementado, no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicações, igualmente importante, que se baseia nas relações sociais intra-organizativas.

Grupos Informais de trabalho são aqueles grupos amigáveis que se formam dentro da empresa, com pessoas que se identificam e trabalham juntas com mais facilidade. Os grupos de interesses podem ser compostos por pessoas que têm interesses e conhecimentos comuns e que podem ter interesses relacionados com o trabalho, lazer, serviços comunitários, culinária, esportes ou crenças.

Para Robbins (2002) os grupos podem ser tanto formais quanto informais. Os grupos formais são aqueles definidos pela estrutura da organização, com missões de trabalho designadas estabelecendo tarefas. Em grupos informais, os comportamentos que alguém deve exibir são estipulados pelas metas organizacionais e dirigidos em direção a elas.

## 2.3 Comunicação e Clima Organizacional

A maneira com que cada um se trata e se comunica dentro da empresa, influencia na definição da cultura e do clima organizacional. Algumas pessoas se identificam mais, outras não se identificam muito, e assim vai se chegando ao clima da empresa.

O clima organizacional significa o meio interno ou a atmosfera psicológica característica de cada organização. Está ligado ao moral e à satisfação das necessidades dos

participantes e pode ser saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização. (FREDERICK, 1976, p. 80).

A comunicação formal e a informal impactam no clima da empresa. Por exemplo, quando a comunicação formal é mais utilizada, a empresa terá, predominantemente, um clima sério e respeitador. Mas se a comunicação informal existe, haverá muitas conversas paralelas, fofocas e intimidade, e o clima não ficará muito bom, pois um irá falar do outro, poderá acontecer alguns atritos e causará insatisfação. Ainda sobre cultura e clima organizacional, Kartz e Kahn (1973, p. 25) explicam que existe certa diferença entre esses fatores:

Cada organização cria a própria cultura com seus tabus, usos e costumes. A cultura do sistema reflete as normas e valores do sistema formal e sua reinterpretação pelo sistema informal, bem como decorre das disputas internas e externas das pessoas que a organização atrai seus processos de trabalho e distribuição física, as modalidades de comunicação e o exercício da autoridade dentro do sistema. Assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos, que são transmitidos aos novos membros.

Como a comunicação é usada não só para transmitir informações, mas para fazer a cabeça e influenciar as pessoas, acaba ajudando no clima de trabalho. É preciso saber escutar, no caso da gerência, é essencial escutar tanto os funcionários quanto os clientes, e também saber falar no momento certo. É necessário que o administrador do futuro compreenda que os instrumentos de administração, as técnicas econômicas e contábeis, as tecnologias sofisticadas não são nada sem a existência de um clima social e humano propício à adesão, à colaboração e ao desempenho (AKTOUF, 1996, p. 21).

Num plano organizacional, os gerentes precisam prestar atenção nos canais de comunicação (formal e informal) e nas comunicações abertas (como o diálogo, *feedback* e aprendizado). Exemplificando, se você mantém um bom diálogo com seu chefe, seu relacionamento com ele será agradável e você sempre terá espaço para abordar assuntos oportunos.

Então, se a comunicação é usada não apenas para transmitir informações, mas para persuadir e influenciar as pessoas, os gerentes usam a comunicação para vender aos funcionários a visão da organização e para influenciá-los a se comportarem de maneira a realizar a visão (DAFT, 2005). Então, a direção da empresa precisa manter a autoridade, porém é importante nunca deixar de manter o respeito perante seus subordinados, por isso, Aktouf (1996, p. 223) explica que:

O fato de contornar a hierarquia e a incitação, através de vários sinais e comportamento, implícitos e explícitos, à expressão, ao questionamento e mesmo a contestação, parecem constituir a espinha dorsal do clima geral da empresa [...] é uma forma de temperar o poder e de colocar-lhe freios.

Para se manter um clima organizacional agradável é necessário que a comunicação interna seja clara e eficiente. A comunicação informal não pode prejudicar o relacionamento entre os superiores e os subordinados e o diálogo deve ser mantido com respeito e formalidade.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo se classifica como sendo um estudo de caso onde o objeto de estudo é a organização “Jornal A Razão”. Segundo Yin (2001) o estudo de caso é usado quando o tipo de questão de pesquisa é da forma “como” e “por quê?”; quando o controle que o investigador tem sobre os eventos é muito reduzido; ou quando o foco temporal está em fenômenos contemporâneos dentro do contexto de vida real. Um Estudo de Caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real; as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes; múltiplas fontes de evidências são utilizadas.

Sendo o objetivo central do estudo identificar a adequação da comunicação interna com o nível de necessidades percebidas pelos seus colaboradores, o nível de análise é o individual e a unidade de análise são os colaboradores e dirigentes da empresa.

Inicialmente realizou-se um estudo bibliográfico apresentado anteriormente acerca do tema do estudo. Para Cervo e Bervian (2002, p. 34), a pesquisa bibliográfica “constitui parte da pesquisa descritiva ou experimental, quando é feita com o intuito de recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o que se procura resposta ou acerca de uma hipótese que se quer experimentar”.

Com relação ao delineamento, este estudo é caracterizado como uma pesquisa descritiva desenvolvida em duas etapas. Pesquisas descritivas buscam identificar quais as situações, eventos, atitudes ou opiniões são manifestadas numa população definida. A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve ainda o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados como questionário e observação sistemática. (GIL, 1999, p.83). Sendo assim uma pesquisa descritiva não se propõe a realizar nenhum tipo de relação de causa e efeito. Meramente faz uma análise de descrição de um fenômeno, evento ou realidade.

Na primeira etapa realizou-se uma entrevista semi-estruturada com o principal dirigente do nível estratégico da empresa para a identificação inicial da situação da comunicação interna. De acordo com Richardson (1999, p. 23) “a entrevista como uma técnica importante, que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É o modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa A a uma pessoa B”.

Em uma segunda etapa realizou-se uma pesquisa de levantamento (*survey*) interna com uma amostra por adesão de 52 colaboradores onde se utilizou um questionário estruturado utilizando-se uma escala Likert de 5 pontos para a mensuração. Levando-se em consideração que a população de funcionários da empresa é de 98 colaboradores, utilizou-se uma amostra por adesão de 53%. Dessa forma, por um processo de amostragem estatística objete-se uma amostra representativa com um nível de confiança de 90%. As variáveis pesquisadas nesta segunda etapa são apresentadas no Quadro 01.

**Quadro 01 – Variáveis pesquisadas no questionário**

COD	AFIRMATIVA PESQUISADA
Var_1	Orientações recebidas para a realização de suas tarefas.
Var_2	Informações recebidas no período de contratação com relação ao funcionamento da empresa (convênios, estrutura, manuais, remuneração...).
Var_3	Relacionamento com seus colegas de trabalho.
Var_4	Relacionamento com seus superiores.
Var_5	O espírito de equipe existente na empresa.
Var_6	Nível de reconhecimento do seu trabalho.
Var_7	O estímulo que a direção dá a seus funcionários para serem criativos e inovadores.
Var_8	Os critérios utilizados para as promoções internas.
Var_9	O nível de aceitação de suas críticas e sugestões de melhoria por parte da direção.
Var_10	Tenho pleno conhecimento da Missão da empresa

Var_11	Os objetivos e metas do Jornal A Razão são informados com freqüência aos funcionários de modo claro e preciso.
Var_12	Consigo me comunicar com meus colegas de trabalho sem ter que sair do meu posto (utilizando telefone, internet, e-mail, intranet ou até mesmo visualmente).
Var_13	A comunicação com meus colegas de trabalho ocorre de modo rápido sem que eu tenha que esperar muito para conseguir falar com eles
Var_14	Todo o processo de comunicação que ocorre durante o trabalho é realizado de modo formal através de mecanismos formais como memorando, e-mail, telefone, reuniões.
Var_15	A troca de informações relacionadas ao meu trabalho são realizadas entre mim e meu superior apenas.
Var_16	Troco constantemente informações sobre o trabalho com meus colegas nos momentos de intervalo e lazer.
Var_17	Costumo discutir e buscar opiniões de meus colegas de mesmo nível hierárquico a respeito de meu trabalho.
Var_18	Troco informações de cunho pessoal com meus colegas de trabalho nos momentos de intervalo e lazer.
Var_19	Não existem fofocas trocadas pelos funcionários a respeito dos próprios colegas de trabalho.
Var_20	Existe constante má interpretação das informações que são passadas pela direção da empresa para os cargos intermediários e inferiores.
Var_21	O ambiente de trabalho é barulhento e dificulta a comunicação verbal entre os colegas e com os clientes.
Var_22	As informações de trabalho precisam ser passadas mais de uma vez para que sejam entendidas.
Var_23	Costumo receber informações conflitantes e acabo não sabendo como agir e nem que decisão tomar.
Var_24	Realizam-se reuniões periódicas com freqüência suficiente para a troca de informações entre os colegas de trabalho e entre os funcionários e a alta gerência.
Var_25	A troca de informações e a comunicação é mais formal do que informal na empresa.

**Fonte: Elaborado pelos autores (2008)**

As primeiras 9 variáveis pesquisadas utilizaram de uma escala Likert de 5 pontos indo de 1 (Excelente) até 5 (péssimo). Já as demais variáveis também foram mensuradas através de uma escala Likert de 5 pontos, mas com definições semânticas diferenciadas, indo de 1 (Concordo Totalmente) até 5 (Discordo Totalmente). Para a tabulação dos dados quantitativos obtidos utilizou-se o *software SPSS for Windows 14.0*. Foram realizadas análises descritivas e análises de correlação das variáveis pesquisadas.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Empresa Jornalística De Grandi LTDA, onde foi aplicada a pesquisa atua no ramo de comunicação a mais de 73 anos. O jornal A Razão, como é mais conhecido, possui em média, 150 mil leitores por dia (calculam-se leitores por exemplar). É um jornal diário e nos finais de semana circula com uma edição conjunta de sábado e domingo. Circula em mais de 44 municípios da região central do estado e também possui assinantes em Porto Alegre, Brasília e São Paulo. Possui 5 setores: circulação, redação, administrativo, comercial e produção, e 98 funcionários.

Durante a pesquisa, conheceu-se um pouco da comunicação formal e informal desta empresa, mediante conversas informais e observação do ambiente de trabalho. O resumo destas informações obtidas é apresentado no Quadro 01 abaixo. Para esta etapa do estudo não se utilizou nenhum roteiro sistemático de observação.

**Quadro 1 – Formas de Comunicação Observadas**

COMUNICAÇÃO	FORMAS DE COMUNICAÇÃO EXISTENTES
<b>Formal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa não possui sistema de intranet;</li> <li>- A empresa realiza reuniões semanais entre a gerência e a direção;</li> <li>- A equipe de redação tem reunião diária;</li> <li>- Não existem informes internos;</li> <li>- Quando contratado, o novo funcionário recebe um treinamento de apresentação sobre o produto e sobre a empresa.</li> </ul>

<b>Informal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ocorrem eventos de integração promovidos pela empresa pelo menos 2 vezes por ano;</li> <li>- Os setores realizam eventos de integração pelo menos uma vez por mês;</li> <li>- Existe um intervalo para almoço das 12h até as 14h onde alguns almoçam na própria empresa e outros almoçam fora;</li> <li>- Os horários de descanso são informais não tendo um definido. Existe uma área própria para esses intervalos de descanso e relacionamentos informais entre colaboradores;</li> <li>- Observam-se fofocas dentro da empresa;</li> <li>- Os funcionários têm times de futebol e bocha.</li> </ul>
-----------------	--

**Fonte: pesquisa realizada pelos autores (2007)**

A comunicação formal se dá das seguintes maneiras: não possui nenhum sistema de intranet, apenas um sistema integrado de faturamento e circulação, mas que não compartilham informações; são realizadas reuniões todas as semanas, normalmente nas terças-feiras, com os gerentes de cada setor e a direção, porém, a redação realiza reuniões de pauta diariamente, em um horário pré-fixado no inicio do mês; a empresa não dispõe de nenhum tipo de material impresso interno, como jornais internos, informes e promocionais. Porém, quando um funcionário é contratado, ele recebe todas as informações necessárias para conhecer o lugar onde está trabalhando e ter argumentos para defender o seu produto.

Agora, se referindo à comunicação informal, conseguimos as seguintes informações: a empresa oferece para os colaboradores festividades, no mínimo duas vezes por ano, em datas especiais, como Natal, quando os familiares são convidados e 9 de Outubro, data que a empresa foi fundada, que daí seria só para os funcionários; os setores realizam churrascos e encontros, normalmente uma vez por mês, na residência de algum, ou em algum lugar diferenciado, como restaurantes ou clubes da cidade; o horário de intervalo é das 12 às 14 hs, quando alguns vão para suas residências, e outros permanecem na empresa e almoçam ali mesmo; não existe nenhum horário fixo para lanches e nem para os que fumam; acontece de haver muitas fofocas dentro da empresa, o que causa atritos entre setores de setores iguais e até mesmo, de setores diferentes; e os funcionários têm times de futebol (feminino e masculino) e times de bocha (masculino).

Com relação aos dados obtidos na pesquisa quantitativa, os dados descritivos referentes às médias de cada variável pesquisada são apresentados na Tabela 01 abaixo juntamente com seus respectivos desvios padrões.

**Tabela 01 – Dados descritivos da pesquisa**

	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
var_1	52	1,9808	,80417
var_2	52	2,2885	,80041
var_3	52	1,5385	,64051
var_4	52	1,8654	,90811
var_5	52	2,1538	,84910
var_6	52	2,6538	,90499
var_7	52	2,9038	1,05272
var_8	48	2,8542	,94508
var_9	51	2,6078	1,07849
var_10	52	1,8846	1,04138
var_11	52	2,6923	1,26085
var_12	52	1,8269	,90144
var_13	52	2,1346	1,06695
var_14	52	2,7308	1,10463
var_15	52	3,0962	1,20879
var_16	52	2,4038	1,22490
var_17	52	2,4231	1,16056
var_18	52	2,4038	1,19245
var_19	52	3,4808	1,33564

var_20	50	2,9200	1,29110
var_21	52	3,0577	1,25890
var_22	52	3,3077	1,30667
var_23	51	3,3333	1,38082
var_24	52	3,0769	1,31128
var_25	51	2,5490	1,36108

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

A partir da análise descritiva dos dados acima se observa que existe um maior descontentamento com relação ao nível de reconhecimento do trabalho dos colaboradores (**média de 2,6538**), o estímulo que a direção dá a seus funcionários para serem criativos e inovadores (**média de 2,29038**), os critérios utilizados para as promoções internas (**média de 2,8542**) e com o nível de aceitação de críticas e sugestões de melhoria por parte da direção (**média de 2,6078**).

No que se refere as variáveis avaliadas através de índices de concordância observa-se que as variáveis Var\_19, Var\_23 e Var\_24 obtiveram um alto índice de discordância. Pode-se afirmar, então, que existem fofocas trocadas pelos funcionários a respeito dos próprios colegas de trabalho (**média de 3,4808**); que as informações de trabalho precisam ser passadas mais de uma vez para que sejam entendidas (**média de 3,3077**); e que os colaboradores costumam receber informações conflitantes e acabam não sabendo como agir e nem que decisão tomar (**média de 3,3333**).

Na tabela 02, 03 e 04 são apresentados os valores da análise de correlação das variáveis pesquisadas.

**Tabela 02 - Índice de Correlação de Pearson**

	var_1	var_2	var_3	var_4	var_5	Var_6	var_7	var_8
<b>var_1</b>	1							
<b>var_2</b>	,374(**)	1						
<b>var_3</b>	,249	,074	1					
<b>var_4</b>	,399(**)	,216	,599(**)	1				
<b>var_5</b>	,464(**)	,510(**)	,385(**)	,434(**)	1			
<b>var_6</b>	,395(**)	,222	,362(**)	,252	,300(*)	1		
<b>var_7</b>	,461(**)	,499(**)	,136	,417(**)	,456(**)	,211	1	
<b>var_8</b>	,162	,492(**)	,073	,119	,190	,326(*)	,340(*)	1
<b>var_9</b>	,219	,503(**)	,346(*)	,389(**)	,436(**)	,100	,559(**)	,338(*)
<b>var_10</b>	,185	,323(*)	,330(*)	,170	,198	,227	,169	,272
<b>var_11</b>	,361(**)	,420(**)	,403(**)	,443(**)	,521(**)	,128	,450(**)	,427(**)
<b>var_12</b>	-,248	-,174	-,039	-,005	-,246	-,003	-,018	,125
<b>var_13</b>	-,065	,045	,294(*)	,302(*)	,128	,009	,116	,105
<b>var_14</b>	,215	,134	,070	,159	,170	,336(*)	,382(**)	,302(*)
<b>var_15</b>	,405(**)	,092	-,094	,119	,406(**)	,156	,208	-,171
<b>var_16</b>	,068	,239	,367(**)	,173	,222	,058	,244	,249
<b>var_17</b>	,282(*)	,373(**)	,189	,185	,351(*)	,348(*)	,371(**)	,461(**)
<b>var_18</b>	,029	,245	,352(*)	,178	,247	,277(*)	,063	,004
<b>var_19</b>	,374(**)	,381(**)	,081	,071	,210	,173	,298(*)	,449(**)
<b>var_20</b>	-,196	-,232	-,166	-,146	-,321(*)	-,144	-,124	-,254
<b>var_21</b>	-,231	-,289(*)	-,161	-,319(*)	-,320(*)	-,223	-,262	-,364(*)
<b>var_22</b>	-,237	-,180	-,132	-,262	-,132	-,140	-,192	-,122
<b>var_23</b>	-,172	-,108	-,120	,068	-,146	-,365(**)	,036	-,356(*)
<b>var_24</b>	,299(*)	-,152	,136	,075	-,046	,386(**)	,148	,126
<b>var_25</b>	,118	-,132	,014	,174	,028	-,066	,245	,159

\*\* Correlação é significante ao nível de confiança de 0,01.

\* Correlação é significante ao nível de confiança de 0,05.

**Fonte: Dados da pesquisa (2008)**

Verifica-se nos dados apresentados na tabela acima que existe uma alta correlação verificada entre as variáveis que mensuram o relacionamento entre os colegas, superiores e o espírito de equipe existente com a aceitação de críticas por parte dos níveis inferiores. Entretanto observa-se que esta correlação não existe no que diz respeito ao nível de satisfação existente com relação às promoções internas. Isso determina que existe uma relação direta entre a liberdade para expor opiniões e críticas e o relacionamento interpessoal dos colaboradores.

Observou-se também que não existe uma correlação direta entre o relacionamento dos membros da equipe (**Var\_3**, **Var\_4** e **Var\_5**) com a facilidade da comunicação existente (**Var\_12** e **Var\_13**).

**Tabela 03 - Índice de Correlação de Pearson**

	<b>var_9</b>	<b>var_10</b>	<b>var_11</b>	<b>var_12</b>	<b>var_13</b>	<b>Var_14</b>	<b>var_15</b>	<b>var_16</b>
<b>var_9</b>	1							
<b>var_10</b>	,391(**)	1						
<b>var_11</b>	,623(**)	,555(**)	1					
<b>var_12</b>	,054	,041	,021	1				
<b>var_13</b>	,197	,261	,337(*)	,412(**)	1			
<b>var_14</b>	,256	,194	,404(**)	,248	,397(**)	1		
<b>var_15</b>	,236	-,084	,110	-,038	,127	,181	1	
<b>var_16</b>	,283(*)	,514(**)	,438(**)	,082	,273	,140	-,133	1
<b>var_17</b>	,354(*)	,512(**)	,426(**)	-,022	-,015	,136	,026	,471(**)
<b>var_18</b>	,228	,196	,097	-,061	-,028	-,005	,013	,302(*)
<b>var_19</b>	,336(*)	,224	,357(**)	-,288(*)	-,143	,236	,141	,239
<b>var_20</b>	-,386(**)	-,216	-,327(*)	,080	-,089	,073	-,022	-,183
<b>var_21</b>	-,225	-,264	-,495(**)	-,285(*)	-,342(*)	-,313(*)	-,145	-,321(*)
<b>var_22</b>	-,188	-,175	-,275(*)	-,270	-,326(*)	-,308(*)	-,143	-,140
<b>var_23</b>	-,058	-,268	-,190	-,055	-,121	-,090	-,037	-,134
<b>var_24</b>	,171	,236	,181	,111	-,008	,461(**)	,181	,115
<b>var_25</b>	,081	,081	,286(*)	,085	-,018	,327(*)	-,008	,119

\*\* Correlação é significante ao nível de confiança de 0,01.

\* Correlação é significante ao nível de confiança de 0,05.

**Fonte: Dados da pesquisa (2008)**

Verifica-se, também, uma maior correlação entre as variáveis que medem a facilidade da comunicação (**Var\_12** e **Var\_13**) com a comunicação formal (**Var\_14** e **Var\_15**) com um valor de **0,397** de correlação das variáveis **Var\_13** e **Var\_14** do que com as variáveis que medem a informalidade na comunicação (**Var\_16**, **Var\_17** e **Var\_18**).

**Tabela 04 - Índice de Correlação de Pearson**

	<b>var_17</b>	<b>var_18</b>	<b>var_19</b>	<b>var_20</b>	<b>var_21</b>	<b>var_22</b>	<b>var_23</b>	<b>var_24</b>	<b>var_25</b>
<b>var_17</b>	1								
<b>var_18</b>	,228	1							
<b>var_19</b>	,410(**)	,257	1						
<b>var_20</b>	-,180	,076	-,096	1					
<b>var_21</b>	-,366(**)	-,042	-,052	,322(*)	1				
<b>var_22</b>	-,062	,158	,037	,203	,537(**)	1			
<b>var_23</b>	-,259	-,004	-,167	,509(**)	,308(*)	,102	1		

<b>var_24</b>	,107	,080	,314(*)	,017	-,098	-,003	-,044	1
<b>var_25</b>	,157	-,088	,307(*)	,202	-,187	-,171	,252	,361(**)

\*\* Correlação é significante ao nível de confiança de 0,01.

\* Correlação é significante ao nível de confiança de 0,05.

**Fonte: Dados da pesquisa (2008)**

A análise de correlação elucida a busca por um entendimento maior do comportamento das variáveis estudadas. Contudo, para um melhor entendimento é necessário realizar um estudo de maior profundidade para se determinar relações de causa e efeito nas variáveis inúmeras que compõe o campo de estudos de comunicação organizacional e clima organizacional. Pode se afirmar de forma ampla que existe uma correlação alta entre a forma com que a comunicação organizacional acontece e o clima de trabalho de uma organização.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A comunicação interna e o clima organizacional andam lado a lado nas empresas atuais. O fluxo de informações, a comunicação formal e informal, e a gestão da empresa, influenciam no clima de trabalho, no cumprimento das tarefas e na satisfação do cliente, colaborador e superiores.

O objetivo geral deste trabalho foi alcançado, na medida de que os funcionários, na maioria estão satisfeitos com a comunicação interna da empresa, mas o clima organizacional deve receber mais atenção dos diretores. Os funcionários não mostraram nenhum tipo de resistência ou falta de vontade ao responder ao questionário. Alguns resultados foram surpreendentes, como, a transmissão dos objetivos e metas da empresa, a comunicação entre os funcionários, no qual se mostram que conseguem se comunicar facilmente sem saírem do posto de trabalho, porém, mostram-se não muito satisfeitos quando a velocidade para se comunicar e resolver seus problemas. Também a comunicação informal está presente na organização, os funcionários mantêm bons relacionamentos entre os mesmos e seus superiores, estão satisfeitos com o espírito de equipe da empresa, porém, entendeu-se a necessidade de um maior número de reuniões entre setores e gerência.

Depois da análise dos resultados, observa-se que a primeira necessidade é um sistema eficiente de *intranet*, para que os funcionários possam se comunicar rapidamente e com maior agilidade. Também, a empresa deveria dar mais treinamento na contratação de pessoas, mostrando claramente os objetivos, metas e sua missão. E, por último, a relação e a proximidade entre superiores e funcionários deveriam melhorar, para se melhor o clima de trabalho e satisfação quanto ao ambiente do mesmo.

A existência de uma correlação entre as variáveis de estudo referentes a avaliação do clima organizacional com as variáveis que compuseram o estudo da comunicação interna pode ser comprovada. Entretanto ainda é necessário alguns esclarecimentos adicionais para um maior entendimento das relações de causa e efeito destas variáveis. Dessa forma poder-se-á obter um conhecimento mais estruturado da realidade organizacional.

Este estudo tem como limitações o fato de não ser um estudo exaustivo a respeito do tema. Verifica-se a necessidade de estudos adicionais com o intuito de aperfeiçoar a definição dos constructos que compõe as variáveis estudadas assim como as relações de influência entre os mesmos.

Sugere-se para estudos futuros a realização de estudos explicativos que objetivem identificar relações de causalidade entre as variáveis pesquisadas sobre Comunicação Interna e Clima Organizacional e seus respectivos efeitos no nível de desempenho da empresa. Dessa forma poder-se-á contribuir com uma melhor compreensão acerca da influência das questões de clima organizacional e comunicação interna no desempenho organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBADE, Eduardo B.; SULZBACH, Cláudia; NORO, Greice de Bem. **Comunicação interna organizacional: um estudo de caso em uma agência bancária.** In. Gestão estratégica para o desenvolvimento sustentável. Org. Marilha do Rocio Oliveira... [et al]. Ponta Grossa: Editora UEPG, 2007
- AKOUFT, Omar. A administração entre a tradição e renovação. São Paulo, Atlas, 1996.
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial:** a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier , 2006.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso.** São Paulo, SP: Prentice Hall, 2004.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão:** encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Respirando Endomarketing.** 3<sup>a</sup>. ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.
- CERVO, A. L. e BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** São Paulo: Makron Books, 2002.
- CHAPPELL, R. T. e READ, W. L. **Comunicação interna na empresa moderna.** Rio de Janeiro, RJ : FORUM , 1973.
- DAFT, Richard L. **Administração.** 6.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- FREDERICK, Glen. **Psicologia social das organizações.** Rio de janeiro: Zahar editores, 1976.
- KARTZ, Daniel; KAHN Robert L. **Psicologia social das organizações. 1973.**
- MARCONI, Marina de A. e LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Futura, 2000.
- ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos.** 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Futura, 2001.
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial:** Comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 5<sup>a</sup> ed. São Paulo: Summus, 1986.
- RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.