



---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”  
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Ana Luiza Dias Barroso 0040641923051

Isabela Maria Pascote 0040641923012

**A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO CLIMA  
ORGANIZACIONAL**

**Americana, SP**

**2024**

---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”  
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Ana Luiza Dias Barroso 0040641923051

Isabela Maria Pascote 0040641923012

**A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO CLIMA  
ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial sob a orientação do Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira

Área de concentração: Comunicação Empresarial Geral.

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana  
Ministro Ralph Biasi- CEETEPS Dados Internacionais de  
Catalogação-na-fonte**

BARROSO, Ana Luiza Dias

A influência da comunicação interna no clima organizacional.  
/ Ana Luiza Dias Barroso, Isabela Maria Pascote – Americana, 2024.

48f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão  
Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro  
Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira

1. Administração de empresas 2. Administração de recursos  
humanos 3. Liderança. I. BARROSO, Ana Luiza Dias, II. PASCOTE,  
Isabela Maria III. MOREIRA, Carlos Augusto Amaral IV. Centro  
Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de  
Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 658

658.3

316.46

Elaborada pelo autor por meio de sistema automático gerador de  
ficha catalográfica da Fatec de Americana Ministro Ralph Biasi.

Ana Luiza Dias Barroso  
Isabela Maria Pascote

## A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial pelo Centro Paula Souza – FATEC Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi.  
Área de concentração: Comportamento Organizacional

Americana, 19 de junho de 2024

### Banca Examinadora:



---

Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira  
Doutor  
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



---

Dra. Silvia Aparecida José e Silva  
Doutora  
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



---

Me. Nágela Bianca do Prado  
Mestre  
FCA - UNICAMP

***Dedicamos esta monografia aos  
nossos familiares, professores e ao  
nosso orientador, que sempre  
estiveram dispostos a nos ajudar e a  
colaborar fortemente para a nossa  
formação acadêmica.***

## **RESUMO**

O objetivo deste trabalho é comprovar a influência da comunicação interna no clima organizacional, comprovando a sua importância e seus principais impactos e destacando como os processos de comunicação em uma organização afetam diretamente as percepções, atitudes e os sentimentos dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho. Para isso, foram realizadas pesquisas exploratórias e qualitativas a fim de trazer as principais informações sobre o assunto. Foi elaborado um estudo de caso através de uma entrevista com três funcionários de uma empresa que atua no ramo de comercialização de componentes para parte elétrica, térmica, de pressão e similares, localizada na cidade de Americana/SP, com o objetivo de identificar quais são as percepções da comunicação e o clima organizacional de quem está dentro de uma organização. No que diz respeito ao seu objetivo principal, os resultados obtidos com este trabalho foram satisfatórios; ou seja, foi possível mostrar a importância de uma boa comunicação e o quanto o clima organizacional pode afetar a empresa no geral.

**Palavras-chave: comunicação; comunicação empresarial; clima organizacional.**

## **ABSTRACT**

*The objective of this work is to explore the influence of internal communication on the organizational climate, proving its importance and main impacts. It highlights how communication processes within an organization directly affect employees' perceptions, attitudes, and feelings towards the work environment. For this purpose, exploratory and qualitative research were conducted to gather the main information on the subject. A case study was carried out through an interview with three employees of a company that operates in the field of marketing components for electrical, thermal, pressure, and similar parts, located in the city of Americana, in the state of São Paulo. The aim was to identify the perceptions of those within an organization and to verify the relationships between communication and organizational climate. The results obtained from this work were satisfactory concerning its main objective, which is to demonstrate the importance of good communication and how much the organizational climate can affect the company overall.*

***Keywords: communication; corporate communication; organizational climate.***

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Ciclo motivacional resultando em satisfação da necessidade ..... | 18 |
| Figura 2: Ciclo motivacional resultando em frustração ou compensação. .... | 18 |
| Figura 3: Fachada Globo Resistências .....                                 | 22 |
| Figura 4: Elementos do processo de comunicação .....                       | 25 |
| Figura 5: Estágios de desenvolvimento de um grupo .....                    | 27 |
| Figura 6: Efeitos de diferentes padrões de comunicação sobre as pessoas .. | 29 |
| Figura 7: Tipo de clima organizacional .....                               | 35 |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO</b>   | <b>15</b> |
| <b>Justificativa</b>  | <b>16</b> |
| <b>Problema e delimitação da área pesquisada</b>            | <b>17</b> |
| <b>Objetivos da pesquisa</b>                                | <b>19</b> |
| <b>Objetivo geral</b>                                       | <b>19</b> |
| <b>Objetivos específicos</b>                                | <b>19</b> |
| <b>1. METODOLOGIA</b>                                       | <b>20</b> |
| <b>1.1 Caracterização da pesquisa</b>                       | <b>20</b> |
| <b>1.2 Técnica de coleta e análise de dados</b>             | <b>21</b> |
| <b>1.3 Descrição do objeto de estudo</b>                    | <b>21</b> |
| <b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>                             | <b>23</b> |
| <b>2.1 Comunicação</b>                                      | <b>23</b> |
| 2.1.1 Definição de comunicação                              | 23        |
| 2.1.2 Processo comunicativo                                 | 24        |
| 2.1.3 Comunicação empresarial                               | 25        |
| 2.1.4 Comunicação interna                                   | 26        |
| 2.1.5 Canais de comunicação                                 | 28        |
| 2.1.6 Barreiras na comunicação                              | 30        |
| <b>2.2 Clima organizacional</b>                             | <b>32</b> |
| 2.2.1 Definição de clima organizacional                     | 32        |
| 2.2.2 A importância do clima organizacional                 | 33        |
| 2.2.3 Tipos de clima organizacional                         | 34        |
| <b>2.3 Relação entre comunicação e clima organizacional</b> | <b>36</b> |
| <b>3. ESTUDO DE CASO</b>                                    | <b>37</b> |
| <b>3.1 Apresentação dos resultados</b>                      | <b>37</b> |

|  |    |
|--|----|
| 3.2 Análise dos resultados .....         | 40 |
| 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....            | 43 |
| REFERÊNCIAS .....                        | 45 |
| APÊNDICE A – Roteiro de entrevista ..... | 48 |

## INTRODUÇÃO

Uma organização pode ser comparada a um organismo vivo, sendo influenciada pelo comportamento do que está ao seu redor. A comunicação desempenha um papel crucial nesse contexto, sendo essencial para a dinâmica e a evolução contínua da organização. Ela evita interações estáticas e permanentes, buscando uma abordagem mais fluida.

Chiavenato (2004, p. 99) afirma que “A organização é um sistema cooperativo racional. A racionalidade reside nos fins visados pela organização, isto é, no alcance dos objetivos comuns. No fundo, as organizações existem para alcançar objetivos que as pessoas isoladamente não conseguem alcançar.”

A comunicação organizacional está intrinsecamente ligada ao comportamento humano, envolvendo fatores internos, como interpretação, compreensão, significado, atribuição e atenção, e externos, como liderança, motivação, transparência e responsabilidade. Esses elementos combinados contribuem para moldar a cultura e o funcionamento de uma organização.

A raiz dos desafios são os problemas na comunicação, já que qualquer falha nesse processo pode resultar em dificuldades nos relacionamentos interpessoais, manifestando-se como conflitos e mal-entendidos. A má comunicação muitas vezes é causada por entropia, que se refere a desordens em alguma etapa do processo de comunicação. Segundo Robbins (2009), a comunicação envolve a transferência de uma mensagem do emissor para o receptor. A mensagem é codificada, transmitida por meio de um canal e decodificada pelo receptor, resultando na transferência de significado entre as partes.

Para que os propósitos sejam alcançados, é preciso que o presidente de uma empresa saiba sinalizar, expressar e explicar seus desejos aos seus subordinados, sejam eles diretores, gerentes, coordenadores, assistentes ou auxiliares, compreendendo que para cada nicho de colaboradores são necessários diferentes métodos de linguagem e abordagem para que o entendimento seja válido.

Além da boa comunicação, o clima organizacional é um intermediador imprescindível para efetivar os desígnios. Para Robbins (2009), a satisfação com o clima está diretamente ligada com as características da personalidade e os valores de cada pessoa para que seja fácil o seu reajuste dentro da empresa.

A base de toda empresa é a união de seus colaboradores em prol do objeto criado pelos seus gestores. Para que essa meta seja cumprida com empenho e eficiência, é preciso que cada processo esteja bem claro e preciso. Assim, é necessária uma boa comunicação interna, pois ela permite que a empresa atue de forma integrada, promovendo maior produtividade, engajamento, resultados e, conseqüentemente, um bom clima organizacional.

### **Justificativa**

A comunicação desempenha um papel crucial em todos os setores da vida - especialmente no ambiente corporativo, onde é essencial para que os objetivos da empresa sejam alcançados. Considerando que os colaboradores são os principais ativos das organizações e a satisfação delas reflete diretamente em seu desempenho no trabalho, é vital garantir uma comunicação eficaz. No entanto, nem sempre é fácil alcançar essa assertividade, o que pode resultar em prejuízos para a empresa. Portanto, as organizações devem buscar ferramentas que facilitem a comunicação entre os funcionários e que deixem claros os objetivos da empresa.

Esse tema foi escolhido pois, ao estudá-lo, habilidades de comunicação oral, escrita e interpessoal são fortalecidas - competências essenciais em todas as esferas da vida humana. Além disso, esse conhecimento pode impulsionar a carreira, abrindo portas em áreas como relações públicas, marketing e gestão de crises.

Para os gestores, pesquisar sobre o clima organizacional impacta em diversos aspectos da organização, desde na cultura interna até na interação com clientes e parceiros. Espera-se, com os resultados deste estudo, fique clara a importância que o diagnóstico do clima tem na geração de uma base de dados para tomadas de decisões na área de gestão de pessoas. Além disso, torna-se possível gerenciar crises de forma responsável, comunicando de maneira transparente para preservar a reputação da empresa.

Em geral este assunto é de extrema importância de ser investigado, pois a comunicação é o resultado da transmissão de mensagens; se comunicar em um ambiente de clima agradável para ambos os sujeitos muda todo o canal da mensagem. O estudo sobre as lacunas e falhas da comunicação pode auxiliar na construção de correção de problemas e também a preveni-los. A interdependência

entre a comunicação e o clima organizacional contribui para que se estabeleça um ambiente de trabalho transparente, no qual os colaboradores têm uma compreensão clara das metas, valores e expectativas da empresa.

Para Robbins (2009), não é possível ser um executivo de sucesso sem estudar, desenvolver e colocar em prática as habilidades com Gestão de Recursos Humanos, pois é a partir das interconexões que o reflexo do maior desempenho irá acontecer entre os colaboradores.

### **Problema e delimitação da área pesquisada**

A comunicação é necessária e de alta relevância para estabelecer a integração e a interação de forma mútua nos relacionamentos. Tal ato está presente no dia a dia das organizações e é de suma importância seu conhecimento, estudo e a prática de uma boa relação.

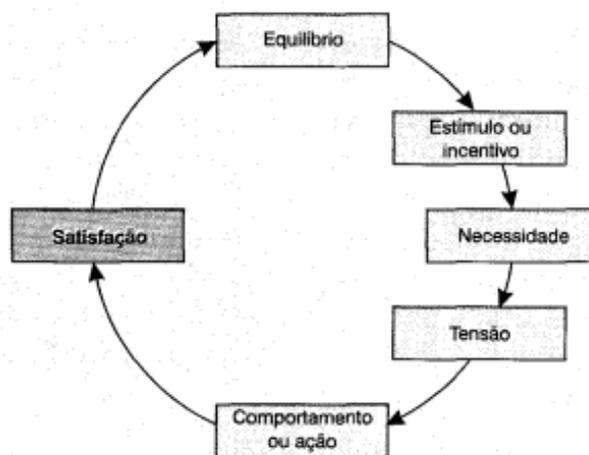
Atualmente não é difícil encontrar funcionários que se queixam de uma piora na comunicação onde trabalham. Esse déficit leva em conta, na maioria dos casos, a relação com as pessoas que ocupam os cargos mais altos das empresas. As lacunas na comunicação podem resultar em diversos tipos de problemas, como no atraso em prazos, conflitos na cultura organizacional, demora no repasse de informações, desmotivação e prejuízos financeiros e operacionais.

Esta área de pesquisa engloba um estudo sobre uma empresa nacional, seus problemas e soluções no que diz respeito ao diálogo interno, trazendo como espelho a cultura de comportamento dos brasileiros no trabalho. Segundo Chiavenato (2004), a cultura dentro da empresa está ligada diretamente ao seu diretor, pois ele é um agente de transformação. Para o autor, o gestor exerce uma influência significativa na vida das pessoas, ao interagir com elas e impacta seus destinos, influenciando tanto internamente quanto externamente.

Segundo a Teoria das Relações Humanas, estudada por muitos pesquisadores (como Kurt Lewin, por exemplo) e citada no livro Teoria da Administração Geral, de Idalberto Chiavenato (2004), o comportamento humano é impulsionado pela motivação, que é a tensão persistente que leva a ações para satisfazer necessidades. O ciclo motivacional envolve um equilíbrio psicológico até que um estímulo quebre

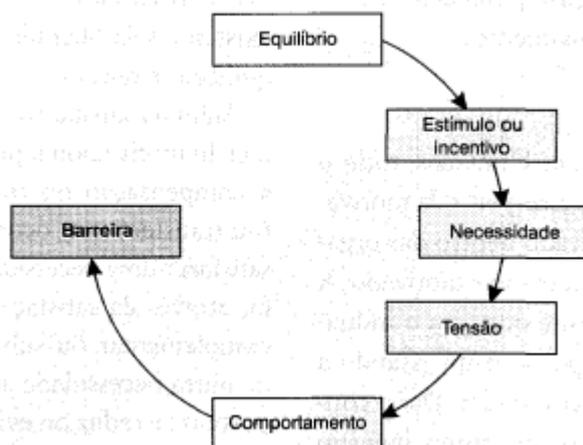
esse equilíbrio, criando uma necessidade. A necessidade gera uma tensão, resultando em um comportamento para alcançar a satisfação. Após a satisfação, o organismo retorna ao equilíbrio, aguardando outro estímulo para reiniciar o ciclo. A satisfação representa a liberação de tensão. Abaixo figuras que mostram o comportamento desses ciclos. As figuras abaixo estão representando os ciclos motivacionais que resultam em satisfação da necessidade e na frustração ou compensação.

Figura 1: Ciclo motivacional resultando em satisfação da necessidade



Fonte: Chiavenato, 2004, p. 119

Figura 2: Ciclo motivacional resultando em frustração ou compensação.



Fonte: Chiavenato, 2004, p. 120.

## **Objetivos da pesquisa**

### **Objetivo geral**

Explorar a influência da comunicação interna no clima organizacional.

### **Objetivos específicos**

- Realizar um levantamento das principais definições de comunicação e seus elementos, assim como da temática do clima organizacional;
- Sintetizar e correlacionar os temas “comunicação” e “clima organizacional”;
- Investigar em livros e artigos a razão de contratempos dentro das organizações e encontrar medidas para solucioná-los;
- Realizar um estudo de caso na empresa Globo Resistências para levantar dados reais;
- Com base nas referências, verificar que medidas podem ajudar o empresário a regulamentar e monitorar a boa comunicação e o clima entre todos.

## 1. METODOLOGIA

### 1.1 Caracterização da pesquisa

A metodologia pode ser definida como o sistema utilizado para alcançar um objetivo final. Dessa forma, este trabalho tem natureza aplicada, onde a principal motivação é contribuir para a resolução do problema apresentado. Gil (2010) destaca que a pesquisa aplicada abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem.

A pesquisa qualitativa possui as seguintes características, segundo Ludke e André (1986) (p. 11-13): (1) A fonte primária de dados para a pesquisa qualitativa é o ambiente natural, sendo o pesquisador o instrumento principal; (2) Os dados adquiridos são principalmente descritivos; (3) Há uma ênfase maior no método do que no produto durante o processo de pesquisa; (4) O pesquisador dedica atenção especial aos "significados" que as pessoas atribuem às coisas e às suas vidas; (5) A análise dos dados geralmente segue uma abordagem indutiva.

Por definição, a pesquisa exploratória visa estudar um problema no intuito de disponibilizar informações para uma investigação mais aprofundada, para descobrir ideias e pensamentos, e, assim, validar hipóteses e interpretações. Segundo Gil (2010), as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

As referências serão retiradas de pesquisas bibliográficas que apresentam as teorias de alguns autores, as quais darão sustentação ao estudo. Discutiremos seus resultados citando pensamentos de autores reconhecidos no nicho, o que possibilitará uma visão de uma empresa real, além de trazeremos informações necessárias para o estudo, explorando e filtrando os dados a fim de analisarmos as pesquisas realizadas.

Segundo Yin (1994), os estudos de caso são utilizados quando o pesquisador tem interesse em entender melhor condições contextuais, acreditando que essas são pertinentes para o fenômeno em estudo. Dessa forma, iremos analisar criticamente o tema escolhido com base nas informações encontradas, visando traduzir e expressar o significado dos fenômenos relacionados ao processo de comunicação dentro de uma organização e quais aspectos influenciam em seu clima.

## **1.2 Técnica de coleta e análise de dados**

Após analisar as possíveis metodologias, foi acordado que o estudo sobre o nosso objetivo vide gerar um conhecimento mais amplo sobre o assunto. Portanto, realizamos uma pesquisa em forma de entrevista semiestruturada para analisar a visão dos colaboradores e extrair resultados específicos sobre este tema. Esta pesquisa nos trará uma familiaridade do cotidiano e das dificuldades relacionadas à comunicação e ao clima atual da empresa, afim que conseguir criar condições para solucionar os problemas. A amostra utilizada foram três pessoas que trabalham na empresa Globo Resistências, aptas a nos passarem dados que serão analisados detalhadamente para que o objetivo principal seja atingido.

A entrevista foi realizada na empresa situada em Americana/SP, com dia e horário marcados e foi gravada pelas autoras desta pesquisa. As perguntas focavam em descobrir a relação e a satisfação dos entrevistados com a comunicação e o clima interno, principalmente na interação com seus líderes.

## **1.3 Descrição do objeto de estudo**

Esta empresa foi escolhida como objeto de estudo pois uma das autoras do trabalho é colaboradora e já observava anteriormente a necessidade de melhoria dentro a comunicação, atrelado ao clima da empresa, para conseguir apresentar sugestões de melhoria sobre o assunto.

A Globo Resistências possui como foco a venda de resistências e automação industrial, além de materiais e equipamentos elétricos. A organização realiza, ainda, serviços de assistência técnica em criações patenteadas, oferecendo um atendimento especializado aos seus clientes.

A empresa está situada na cidade de Americana, estado de São Paulo, e tem como finalidade a comercialização de componentes para parte elétrica, térmica, de pressão e similares.

A loja fabrica, projeta e revende produtos de alta qualidade e confiabilidade, trabalhando com as marcas mais renomadas existentes no mercado. Possui uma

equipe de 16 profissionais altamente especializados, que atuam nos setores de vendas técnicas, financeiro, assistência e manutenção.

Os produtos comercializados atendem diversas indústrias, como: oficina de plásticos, embalagens, papel, tecidos em geral, pinturas e tingimentos, automotiva, cerâmica, entre outras.

A empresa teve um sucesso gradativo desde sua fundação, em 2000. Com o despertar do ramo no mercado de trabalho em 2010, o estabelecimento cresceu muito rápido. Desenvolvendo formas seguras e funcionais de automação e controle, destacou-se na área, reconhecimento que mantém até os dias atuais em toda a região de Campinas. A seguir a imagina da fachada de empresa.

Figura 3: Fachada Globo Resistências



Fonte: Imagem retirado do Google

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Comunicação

#### 2.1.1 Definição de comunicação

De acordo com o dicionário, a palavra “comunicação” é originária do latim *communicare*, que significa “tornar comum”, “partilhar”, “repartir”, “associar”, “trocar opiniões”, “conferenciar”.

Segundo Matos (2009), a comunicação é um processo tão natural quanto respirar, comer, beber água, rir, chorar ou caminhar; é a força que movimenta a vida das pessoas, das empresas e das sociedades. Sem o diálogo, não se adquire informação, não aprofundamos conhecimentos, não amadurecemos experiências e não estabelecemos relações, além de sermos incapazes de resolver problemas simples e até mesmo de consertar o motor de um carro ou curar uma doença.

Segundo Chiavenato (2004, p.128), o propósito da comunicação é, primeiramente, “proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam se conduzir em suas tarefas e proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, a cooperação e a satisfação nos cargos.”

Mesmo sem querer, o tempo inteiro todos estão comunicando algo a alguém. De forma ativa ou passiva, sempre estamos participando de algum processo de comunicação.

Para Robbins (2009), existem três métodos básicos de comunicação: a comunicação oral, a escrita e a não-verbal:

- Comunicação oral: principal meio de transmitir mensagens, incluindo palestras, debates e redes informais. Suas vantagens são a rapidez e o feedback imediato, permitindo correções rápidas. No entanto, nas organizações, a comunicação oral pode sofrer distorções, especialmente quando a mensagem precisa ser transmitida para muitas pessoas, pois, quanto maior o número de receptores, maior a probabilidade de distorções potenciais.
- Comunicação escrita: inclui memorandos, cartas, e-mails, fax, jornais internos e informativos em murais. É escolhida por ser tangível e verificável, geralmente mais cuidadosa, lógica e clara, permitindo o

registro e armazenamento das mensagens. No entanto, ela consome mais tempo e não oferece feedback imediato, o que pode levar a problemas de interpretação, de confirmação de recebimento e de compreensão.

- Comunicação não verbal: está sempre acompanhada de uma mensagem não-verbal, como movimentos corporais, entonação e distância física entre o emissor e o receptor. Ela pode transmitir estados de espírito e indicar o nível de interesse e status relativo entre as pessoas. A linguagem corporal e a distância física complementam e complicam a comunicação verbal, com expressões faciais e entonações que revelam emoções e atitudes. É crucial que o receptor observe esses sinais não-verbais para detectar possíveis contradições e entender melhor a mensagem.

#### 2.1.2 Processo comunicativo

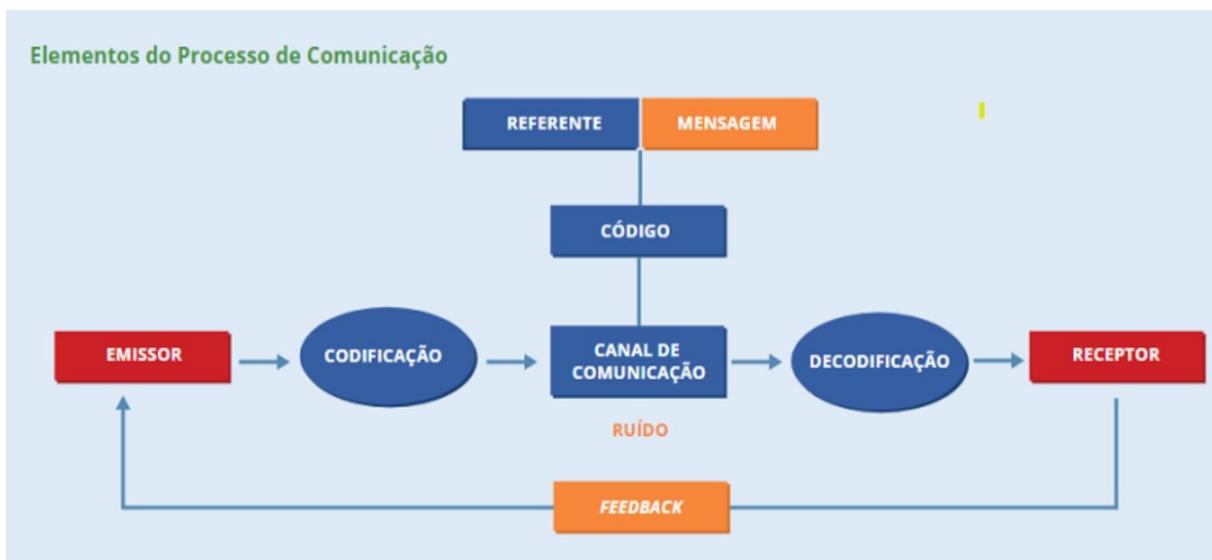
De acordo com Chiavenato (2004), o sistema de comunicação tratado pela Teoria das Informações consiste em seis componentes: fonte, transmissor, canal, receptor, destino e ruído.

1. *Fonte* é quem está fornecendo as mensagens, seja uma pessoa, uma coisa ou um processo que esteja realizando a intermediação;
2. *Transmissor* significa o processo ou equipamento que opera a mensagem, transmitindo-a da fonte ao canal, como, por exemplo, a voz, a escrita, entre outros.
3. *Canal* significa o equipamento ou espaço intermediário entre o transmissor e o receptor.
4. *Receptor* significa o processo ou equipamento que recebe a mensagem no canal. O receptor decodifica a mensagem para colocá-la à disposição do destino. Todo receptor é um decodificador de mensagem.
5. *Destino* é a pessoa, a coisa ou o processo a quem é destinada à mensagem no ponto final do sistema de comunicação.
6. *Ruído* significa a quantidade de perturbações indesejáveis que tendem a deturpar e alterar, de maneira imprevisível, as mensagens transmitidas. O conceito de ruído serve para conotar as alterações presentes nos diversos componentes do sistema, como é o caso daquelas provocadas pelos defeitos no transmissor ou

receptor, ligações inadequadas nos circuitos etc. A palavra interferência é utilizada para conotar uma deformidade de origem externa ao sistema, mas que influencia negativamente em seu funcionamento, como no caso de ligações cruzadas, ambiente barulhento, interrupções, interferências climáticas etc. Em um sistema de comunicações, toda fonte de erros ou distorções está incluída no conceito de ruído. Uma informação ambígua ou que induz ao erro é uma informação que contém ruído.

Em seguida, uma figura de Pimentel (2022) ilustra o processo comunicativo.

Figura 4: Elementos do processo de comunicação



Fonte: Pimentel, 2022

### 2.1.3 Comunicação empresarial

Segundo Juarez (1995), a comunicação empresarial é o conjunto de métodos, técnicas, recursos e meios pelo qual a empresa se dirige ao público interno (seus funcionários) e ao externo (seus clientes). Tanto o diálogo interno quanto o externo são essenciais no âmbito de uma empresa. É importante para o empresário tanto o que os seus funcionários pensam sobre o que produzem quanto a opinião do mundo exterior sobre a empresa, influenciados mais diversos fatores.

Robbins (2009) cita o desenvolvimento organizacional como um método de comunicação amplo e assertivo que envolve intervenções planejadas para melhorar a

eficácia da organização e o bem-estar dos funcionários, fundamentado em valores humanos e democráticos. Os valores centrais incluem:

1. Respeito pelas pessoas: tratamento digno e respeitoso, vendo-as como responsáveis e dedicadas.
2. Confiança e apoio: criação de um clima organizacional de confiança, autenticidade e apoio.
3. Equalização do poder: redução da ênfase na autoridade e no controle hierárquicos.
4. Confrontação: enfrentamento aberto dos problemas.
5. Participação: envolvimento das pessoas nas decisões relacionadas às mudanças para garantir o compromisso delas com a implementação.

Kunsch (2003) define comunicação empresarial como um processo estratégico de administração de informações, que visa a integrar e dar consistência a todas as manifestações de uma organização, de modo a torná-la transparente e confiável para seus públicos.

Para Robbins (2009), a gestão do conhecimento empresarial é importante pois organiza e distribui o saber coletivo da empresa para garantir que a informação certa chegue à pessoa certa na hora certa, proporcionando uma vantagem competitiva e um melhor desempenho organizacional. Ela é crucial por três razões: os ativos intelectuais são tão importantes quanto os físicos e financeiros; a saída dos *baby boomers*, que se caracteriza como uma pessoa nascida entre 1945 e 1964, após a Segunda Guerra Mundial, no mercado de trabalho significa perda de conhecimento se eles não forem capturados e um bom sistema de gestão do conhecimento reduz redundâncias e aumenta a eficiência. O processo envolve identificar conhecimentos importantes, criar redes informatizadas e bancos de dados e promover uma cultura de compartilhamento de informações.

#### 2.1.4 Comunicação interna

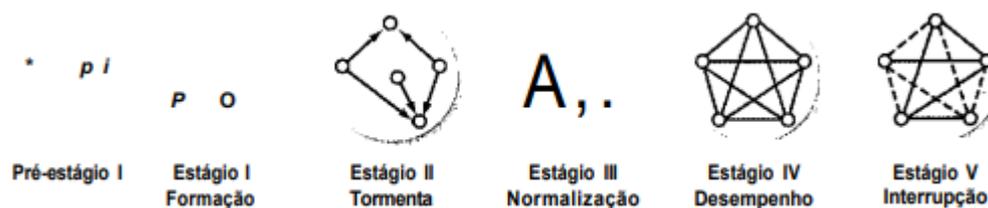
Sandroni (2008) diz que a organização é o conjunto de relações de ordem estrutural (direção, planejamento, operação e controle) que mantém uma empresa em funcionamento. Essa estrutura envolve não somente a sua parte física, quantidade e qualidade de equipamentos e insumos materiais diversos necessários ao andamento

das atividades, mas, também, a mão de obra do trabalhador, a produção do conhecimento, o desenvolvimento do fluxo de informações e de seu crescimento.

Diversos fatores podem influenciar na interpretação de uma comunicação oral, como o tom de voz, a postura, as palavras utilizadas, entre outros. Entretanto, também existe o lado do receptor, que pode interpretar a mensagem de acordo com o que está sentindo. Por isso, é importante conhecer as pessoas que trabalham em sua empresa e saber como lidar com cada uma delas.

Robbins (2009) afirma que com a interação e a sinergia são formados os grupos e que existem dois tipos de grupos: o formal, que surge pela estrutura da organização - ou seja, pelos setores nos quais ela está dividida -, e que tem como função auxiliar nas metas da empresa, e o informal, que surge em resposta à necessidade de contato social, visando a amizade e as alianças.

Figura 5: Estágios de desenvolvimento de um grupo



Fonte: Robbins, 2009, p. 187

Robbins (2009) acredita que o desenvolvimento completo de um grupo passa por cinco estágios, conforme ilustra a Figura 5. O primeiro é a **formação**, onde o indivíduo está em conflito para entender melhor o propósito, a estrutura e a liderança do grupo. Após vem a **tormenta**, no qual os conflitos têm início, demonstrando a individualidade. No final desse estágio acontece a concretização da hierarquia de liderança, os relacionamentos começam a ficar mais próximos e a identidade começa a surgir. No estágio da **normalização**, expectativas e formas de comportamento padrão são formados. O **desempenho** é a sinergia de compreensão mútua e funcional. Por fim, tem-se a **interrupção**, relacionado aos grupos temporários, aqueles que possuem determinadas tarefas a cumprir. Após a conclusão das atividades, pode haver indivíduos satisfeitos com a meta alcançada e outros abatidos pela perda do convívio que o grupo trouxe.

Uma boa comunicação interna, se bem gerenciada, pode trazer bons resultados para a organização, uma vez que funcionários bem-informados do que ocorre na empresa e com objetivos claros podem se sentir motivados. A falta de comunicação ou a promoção dela de forma inadequada pode trazer prejuízo para as empresas, além de desmotivar e resultar em um alto índice de rotatividade de colaboradores.

#### 2.1.5 Canais de comunicação

Segundo Chiavenato (2004, p.145), a “REDE DE COMUNICAÇÃO constitui um padrão ou canal de comunicação entre pessoas”.

Berlo (1999) afirma que há três tipos de canais de comunicação: pessoais, impessoais e de referência.

- Canais pessoais: envolvem interação direta entre duas ou mais pessoas, seja cara a cara, por telefone, fax, e-mail ou correio.
- Canais impessoais: transmitem mensagens sem contato pessoal, como mídia, ambiente (ambientes planejados) e eventos (ocasiões planejadas para comunicar mensagens específicas ao público-alvo).
- Canais de referência: são recomendações de outras pessoas que influenciam nas decisões.

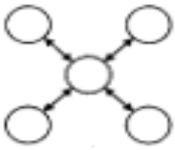
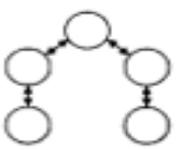
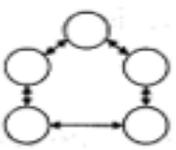
O autor sugere que a utilização desses diferentes canais pode aprimorar o processo de comunicação. Quando surgem impasses no processo, é mais fácil identificá-los e solucioná-los. Os canais facilitam a comunicação eficaz entre os líderes de uma organização e todos os seus funcionários.

Segundo Carramenha, Cappellano e Mansia (2013, p. 26), “As empresas criaram muitos veículos de comunicação. Porém, as equipes não cresceram na mesma proporção, o que torna o dia a dia corrido, quase tarefeiro. Produzir conteúdo de qualidade para tanto veículo não é fácil.”

Chiavenato (2004) afirma que não há uma única abordagem universal para a comunicação organizacional, pois as informações são trocadas entre pessoas em diferentes contextos e propósitos. A eficácia da comunicação depende de fatores situacionais, como discutido na seção sobre liderança. Analisar as redes de comunicação ajuda a determinar a melhor forma de se comunicar em cada situação.

Conforme estudo de Leavitt citado por Chiavenato (2004), uma experiência foi realizada para analisar diferentes estruturas de redes de comunicação em um grupo de cinco pessoas. Três tipos de redes foram testados: roda, cadeia e círculo, mediante representações a Figura 6. Nas tarefas simples, a roda mostrou-se mais eficiente que a cadeia, que, por sua vez, foi mais eficiente que o círculo. Na roda, o grupo resolveu problemas de forma ordenada, rápida e clara, com poucas mensagens. No círculo, a resolução de problemas foi mais lenta, menos clara e organizada, e houve maior consumo de recursos. A introdução de uma nova ideia no círculo foi mais facilmente aceita do que na roda, onde a desculpa de estar ocupado era comum. Para atividades que exigem velocidade e organização, a roda funcionou melhor, enquanto o círculo foi mais eficaz em situações que demandam criatividade, inovação e flexibilidade.

Figura 6: Efeitos de diferentes padrões de comunicação sobre as pessoas

| Redes de Comunicação                |  |  |  |
|-------------------------------------|--|---|--|
| Características                     | Roda   | Cadeia  | Círculo  |
| Rapidez de influência               | rápida   | rápida  | lenta  |
| Acuracidade                         | boa  | boa   | pobre  |
| Ênfase do líder                     | muito pronunciada  | marcante  | nenhuma  |
| Moral                               | muito pobre  | pobre   | muito boa  |
| Flexibilidade para mudança no cargo | lenta  | lenta   | muito rápida   |

Fonte: Chiavenato, 2009, p. 130

Segundo Abreu e Bazoni (2016 p.89), “Portanto, o emissor deve preocupar-se não somente com o que irá transmitir, mas também com a forma que vai transmitir a informação. É preciso ter atenção com a definição do melhor meio para que isso seja feito, imaginar como será a interpretação dos receptores sobre a mensagem que foi transmitida, avaliar o possível retorno emitido pelos receptores de uma forma clara, objetiva e sincera.”

Os autores mencionados enfatizam que a comunicação empresarial vai além de uma simples definição ou de um conjunto de técnicas dentro da empresa. Ela deve ser abordada de forma multidisciplinar, incorporando princípios de relações públicas, jornalismo, propaganda, pesquisa e marketing. É essencial que essa comunicação esteja alinhada com o planejamento estratégico da empresa.

#### 2.1.6 Barreiras na comunicação

Para Chiavenato (2004, p.144), “BARREIRA significa um obstáculo que bloqueia e impede a satisfação de uma necessidade ou a locomoção para um determinado vetor.”

De acordo com Gellerth (2014), o aumento da conectividade e da mobilidade na sociedade amplifica os ruídos das palavras, que frequentemente carregam múltiplos significados. Além disso, a carga emocional das palavras influencia no processo, pois pode transmitir mais o tom emotivo do que o significado original. Para ele, a comunicação não se limita apenas às palavras, tons de voz, gestos e expressões faciais, mas também aos sentimentos, considerando o estado mental das pessoas envolvidas e podendo alterar a mensagem original, como as emoções intensas que podem distorcer as mensagens, bloqueando a comunicação eficaz e prejudicando a capacidade de ouvir ativamente.

Para Chiavenato (2004), além das palavras e sua carga emotiva, outro objetivo é identificar obstáculos para o desempenho eficaz da equipe, fortalecer a coesão entre os membros, promover relações mais sólidas entre eles, melhorar a execução das tarefas e a dinâmica de trabalho do grupo.

As pesquisadoras Abreu e Bazoni (2016) reforçam a importância de refletir sobre o tema da barreira do comportamento não verbal. Segundo ambas, essa forma de comunicação é crucial durante interações presenciais, pois envolve gestos, expressões faciais e olhares, os quais frequentemente transmitem mais do que as palavras faladas. Esses aspectos influenciam mais na reação do ouvinte do que o próprio conteúdo da mensagem. Portanto, ao enviar mensagens, é importante considerar todos os aspectos do comportamento não verbal, pois eles podem afetar significativamente a comunicação.

Para Carramenha, Cappellano e Mansia (2013), atualmente é comum encontrar pessoas de diferentes gerações trabalhando juntas em uma mesma organização ou departamento. Esses indivíduos têm comportamentos, princípios e valores distintos, o que influencia significativamente no ambiente interno das empresas. Se a organização não estiver preparada para lidar com essa diversidade, podem surgir barreiras no dia a dia decorrentes do choque de gerações. Segundo eles, a solução seria as empresas reconhecerem que a base está na construção sólida da Identidade Corporativa, que engloba a Missão, a Visão, os Valores e a Cultura Organizacional. Esses princípios são essenciais para guiar as atitudes e os comportamentos esperados dos funcionários, servindo como um guia interno para equilibrar perspectivas e minimizar conflitos, sem reprimir a individualidade. Para isso, é essencial garantir que esses conceitos sejam compreendidos e compartilhados em todos os níveis hierárquicos por meio de uma comunicação eficaz e planejada.

Abreu e Bazoni (2016) ressaltam que o uso inadequado da internet no ambiente de trabalho causa ruídos significativos, que ocorrem quando os funcionários interrompem suas tarefas para atender o celular, enviar mensagens pessoais, verificar e-mails ou atualizar redes sociais. Essas distrações digitais prejudicam a execução do trabalho e afetam a produtividade. Além disso, é importante considerar a forma de comunicação digital, o momento e o nível de intimidade com o destinatário da mensagem, pois esses fatores podem criar barreiras no processo de comunicação.

Carramenha, Cappellano e Mansia (2013) citam que, atualmente, os empregados necessitam de mais informações para realizar suas atividades, que têm no geral, maior complexidade em comparação com o passado. Por outro lado, eles também são impactados por um grande volume de informações que, se não forem bem direcionadas, podem se tornar um obstáculo. Portanto, uma comunicação estratégica é essencial para alcançar os resultados desejados. Os autores acreditam ser crucial considerar as várias causas que geram ruído na comunicação, pois esse é um dos principais fatores que diminuem a produtividade e comprometem a confiança dos empregados na gestão.

## 2.2 Clima organizacional

### 2.2.1 Definição de clima organizacional

Clima organizacional é a visão coletiva dos funcionários sobre a empresa e como eles se sentem em relação ao ambiente de trabalho, bem como sobre as condições que caracterizam a satisfação dos funcionários no dia a dia da empresa.

Segundo Chiavenato (2004) o clima organizacional é a qualidade do ambiente psicológico de uma organização, podendo ser positivo e favorável quando é receptivo e agradável - ou negativo e desfavorável quando é frio e desagradável.

Robbins e Judge (2022) definem o clima organizacional como um conjunto de atributos do local de trabalho percebidos pelos funcionários e considerados forças importantes que influenciam no comportamento deles.

Para Luz (2008), o clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma determinada empresa, num dado momento.

O clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. (OLIVEIRA, 1995, p. 21)

O clima organizacional está diretamente ligado a outros fatores dentro da empresa, entre eles:

[...] grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre as pessoas, determinando o que é “bom” ou “ruim” para elas e para a organização como um todo. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004, p. 239)

Chiavenato (1993) fala que o clima de uma empresa pode ser saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à sua organização.

Carramenha, Cappellano e Mansia (2013, p.70) dizem que “Para criar o clima adequado em que a comunicação possa acontecer, é preciso se concentrar em

elementos que formam esse ambiente: as mensagens (o que é dito), o processo (a estrutura da comunicação), as pessoas (habilidades e comportamentos) e a cultura (como fazê-lo).”

Chiavenato (1994) também destaca que clima organizacional é o meio interno da organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização.

### 2.2.2 A importância do clima organizacional

O clima organizacional, de acordo com Maximiniano (1997), refere-se ao produto dos sentimentos individuais e grupais das pessoas com relação à realidade percebida. Pode-se inferir, a partir daí, que a realidade percebida dependerá das características sentimentais de cada indivíduo.

A motivação de determinados comportamentos pode ser provocada através do ambiente organizacional que representa algumas propriedades. Para Chiavenato (2008) o clima organizacional contém a importância no que diz respeito à influência de motivar as pessoas, seus desempenhos e satisfação do trabalho.

Para Moreira (2008), o clima organizacional é um importante conceito para os gestores, pois permite que sejam estabelecidas condições motivadoras no ambiente de trabalho. Um clima que atenda às necessidades dos membros de uma organização aumentará a eficácia dela.

Para empresas de sucesso, um excelente ambiente de trabalho tornou-se fundamental, criando um lugar agradável para se estar, o que torna os relacionamentos mais fáceis e melhora a produtividade da equipe, além de reduzir acidentes, doenças, absentismo e rotatividade de funcionários (CHIAVENATO, 2010).

Constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização; (...) é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho; (...) a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. (CHIAVENATO, 2006, p.273)

De acordo com Luz (2008), o clima organizacional é um fator que deve ser avaliado pelo RH da empresa, ao constituir uma oportunidade de realizar melhorias contínuas no ambiente de trabalho e nos resultados dos negócios, visto que os clientes internos são a razão de ser de cada pessoa ou de cada setor de uma empresa. Logo, a empresa deve mantê-los satisfeitos.

Para Moreira (2008), a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta essencial de diagnóstico que fornece dados para a gestão de pessoas. Ela ajuda a entender a dinâmica da organização, facilitando a tomada de decisões e sendo fundamental para o diagnóstico organizacional.

### 2.2.3 Tipos de clima organizacional

Existem diversos tipos de clima organizacional, de acordo com diferentes autores. Chiavenato (1994) destaca: “O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.”

Mello (2004) classifica o clima como favorável, desfavorável e neutro. Já Bispo (2006) utiliza a classificação desfavorável, mais ou menos favorável e favorável.

A figura abaixo representa um exemplo de clima organizacional, de acordo com suas classificações:

Figura 7: Tipo de clima organizacional

| <b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>                             |  |   |
|---|--|---|
| ← desfavorável  | mais ou menos  | favorável →   |
| ⇒ frustração,   | ⇒ indiferença,                                       | ⇒ satisfação,                                       |
| ⇒ desmotivação,   | ⇒ apatia,  | ⇒ motivação,  |
| ⇒ falta de integração empresa/<br>funcionários,         | ⇒ baixa integração empresa/<br>funcionários,         | ⇒ alta integração empresa/<br>funcionários,         |
| ⇒ falta de credibilidade mútua<br>empresa/funcionários, | ⇒ baixa credibilidade mútua<br>empresa/funcionários, | ⇒ alta credibilidade mútua<br>empresa/funcionários, |
| ⇒ falta de retenção de talentos,                        | ⇒ baixa retenção de talentos,                        | ⇒ alta retenção de talentos,                        |
| ⇒ improdutividade,                                      | ⇒ baixa produtividade,                               | ⇒ alta produtividade,                               |
| ⇒ pouca adaptação às mudanças,                          | ⇒ média adaptação às mudanças,                       | ⇒ maior adaptação às mudanças,                      |
| ⇒ alta rotatividade,                                    | ⇒ média rotatividade,                                | ⇒ baixa rotatividade,                               |
| ⇒ alta abstenção,                                       | ⇒ média abstenção,                                   | ⇒ baixa abstenção,                                  |
| ⇒ pouca dedicação,                                      | ⇒ média dedicação,                                   | ⇒ alta dedicação,                                   |
| ⇒ baixo comprometimento com a<br>qualidade,             | ⇒ médio comprometimento com a<br>qualidade,          | ⇒ alto comprometimento com a<br>qualidade,          |
| ⇒ clientes insatisfeitos,                               | ⇒ clientes indiferentes,                             | ⇒ clientes satisfeitos,                             |
| ⇒ pouco aproveitamento nos<br>treinamentos,             | ⇒ médio aproveitamento nos<br>treinamentos,          | ⇒ maior aproveitamento nos<br>treinamentos,         |
| ⇒ falta de envolvimento com os<br>negócios,             | ⇒ baixo envolvimento com os<br>negócios,             | ⇒ alto envolvimento com os<br>negócios,             |
| ⇒ crescimento das doenças<br>psicossomáticas,           | ⇒ algumas doenças psicossomáticas,                   | ⇒ raras doenças psicossomáticas,                    |
| ⇒ insucesso nos negócios.                               | ⇒ estagnação nos negócios.                           | ⇒ sucesso nos negócios.                             |

Fonte: Bispo (2006)

## 2.3 Relação entre comunicação e clima organizacional

Carramenha, Cappellano e Mansia (2013, p.35) afirmam que “Cada vez mais os dados comprovam que o desenvolvimento de uma boa comunicação interna está atrelado à diminuição dos níveis de *turnover*, à retenção de talentos e ao estabelecimento de um clima organizacional favorável e benéfico para uma mão de obra produtiva”

Segundo os autores, manter uma boa comunicação com os funcionários é essencial para criar um clima de trabalho positivo. Para eles, a gerência pode evitar muitas perdas ao prestar atenção aos detalhes diários e manter um canal aberto de comunicação com a equipe.

Com base nisso, destaca-se que o bom funcionamento de uma organização depende de duas coisas importantes: do clima organizacional e da comunicação interna. A comunicação interna refere-se aos métodos e processos pelos quais as informações são compartilhadas dentro da organização, entre os gerentes e os funcionários, bem como entre os departamentos da empresa. Por outro lado, o clima organizacional é definido como as percepções, atitudes e emoções dos funcionários sobre o local de trabalho.

Os dois pontos estão diretamente ligados, de maneira que a comunicação pode afetar o clima da empresa de forma positiva ou negativa, embora não seja a única responsável por exercer influência sobre a questão.

Desta forma, as empresas devem se preocupar com a comunicação interna e terem ciência o quanto pode afetar o clima organizacional, fazendo com que os colaboradores estejam cada vez mais informados e preparados para exercer suas funções. Manter um bom clima organizacional pode trazer muitos benefícios para a empresa, uma vez que funcionários motivados geram maiores resultados.

### **3. ESTUDO DE CASO**

#### **3.1 Apresentação dos resultados**

Após o estudo árduo de diversos autores que falam sobre o tema “comunicação e clima organizacional”, foi elaborado um roteiro de entrevista com 10 perguntas que foram feitas a três colaboradores da empresa Globo Resistências: o Rafael, que era o líder da manutenção; a Dimar, que era a líder de expedição e, por final, o diretor, Eduardo. Foram escolhidas pessoas de diferentes funções e departamentos para verificar se a opinião de todos seria a mesma.

As entrevistas foram feitas em apenas um dia e todo o processo levou 45 minutos. Aconteceram na sala de reunião da própria empresa e foram guiadas pela pesquisadora Isabela, com apoio da pesquisadora Ana nas anotações. Os colaboradores foram entrevistados separadamente para que fosse possível manter o foco nas ideias de cada indivíduo.

Na primeira questão foi solicitado que os colaboradores descrevessem a comunicação interna da empresa. Houve respostas discrepantes. O líder de vendas julgou-a como objetiva, resumida e destinada a cada campo corretamente, ocorrendo o feito em cada área como deveria. Já a líder de expedição indicou que existiam falhas na comunicação entre o setor das vendas e o de manutenção, ambiente que ela está coligada. Explicou que por muitas vezes a mensagem saía de um setor e chegava nela cheia de ruídos, atrapalhando o entendimento assertivo - essa seria a razão de, por muitas vezes, acontecerem erros nos pedidos dos clientes. Já o diretor apontou que era regular, pois acreditava que a mensagem transmitida ficava clara ao receptor, mas citou que havia falha na regulamentação do seu próprio tempo, porque gostaria de conseguir estar mais apto a ouvir os funcionários e diagnosticar as suas necessidades.

Quando solicitado que eles descrevessem quais formas de comunicação eram usadas, as respostas foram conectadas: todas descreveram que as vias mais usadas eram Skype, WhatsApp e ligação de ramal interno. Rafael e Dimar também mencionaram as reuniões, tanto integral quanto a de setor, que ocorriam de forma esporádica.

A terceira pergunta versava sobre a linguagem utilizada, se eles acreditavam que era eficaz para todos, e, novamente, houve opiniões diferentes. Rafael reconhece que era uma linguagem informal, mas que atendia a todos. Já Dimar apontou que, quando a mensagem vinha diretamente do diretor, ela era clara e compreensível, mas que quando se tratava de colaborador para colaborador, por muitas vezes não ficava clara o suficiente, pois existiam desinteresses em passar todas as informações necessárias para se chegar em um entendimento completo do assunto. Eduardo julgava seu cargo como uma barreira, pois, na sua visão, os funcionários esperavam que ele se expressasse de uma forma mais formal, fato que ele acreditava ser um obstáculo pela falta de estudo dele na área da comunicação. Ele reconheceu também que a agitação do dia a dia fazia com que a forma como ele transmitia suas mensagens fosse muito veloz e sucinta, dificultando o entendimento - resumindo, o diretor não acreditava que a forma como ele se comunicava era eficaz para todos.

Na pergunta seguinte, foi solicitado que eles declarassem quais barreiras acreditavam existir na comunicação da empresa. Mesmo sendo de setores diferentes, os resultados foram semelhantes e associados. O primeiro ponto citado foi a explicação. Para Dimar, a maioria das falhas na fabricação dos produtos acontecia pela falta de informação, podendo ocorrer entre o vendedor e o cliente ou entre o vendedor e o setor de manutenção. A falta de confiança ao fornecer informações sobre o produto para o consumidor foi apontada pelo Eduardo, que acreditava que, como a loja vendia materiais de uso muito específico, ocasionalmente os vendedores ficavam com receio de dar uma informação errada sobre a forma correta de utilizá-los. Além disso, foi citado o comodismo: por ser uma loja com bastante funcionários antigos, Rafael acreditava que precisava pensar em novas metas e objetivos para melhorar o rendimento dos colaboradores.

Seguindo a entrevista, os entrevistados foram questionados se havia alguma dificuldade na comunicação tanto com o gestor quanto com os demais colegas. Todos concordaram que a comunicação com a coordenação era fácil. Já com os colegas de trabalho, o líder de vendas acreditava que existiam barreiras quando os demais tinham problemas internos. Dimar presumiu que, de uma maneira geral, era muito tranquilo ter acesso a outras pessoas. O diretor apontou que por diversas vezes notou que os funcionários estavam sempre muito ocupados quando eram procurados para ter uma conversa.

Para finalizar as perguntas sobre comunicação, pedimos exemplos de formas assertivas de interlocução que eles acreditavam que a empresa deveria aplicar. Rafael apontou que a utilização de atas após as reuniões é um interessante modo de assegurar que todas as informações passadas foram recebidas e compreendidas por todos. Somado a isso, o líder de expedição relatou ter notado que, quando acontecia uma reunião bem planejada e clara, todos ficavam mais motivados. Já o diretor acreditava que o grupo de WhatsApp da empresa era a forma mais assertiva, pois, em tempos de tecnologia, é assegurado que todos, em dado momento, vão checar suas redes e as informações contidas nelas.

Quando abordados sobre o clima interno, a resposta unânime foi que a empresa preservava um clima leve e descontraído. Eduardo ressaltou que sempre pregou harmonia na empresa. Com relação à pergunta seguinte, o que é feito para chegar nesse resultado, a líder de expedição afirmou que os *feedbacks* das reuniões tinham um papel nítido e o Rafael declarou que a liberdade de ser extrovertido com os colegas de trabalho ajudava no dia a dia.

A penúltima questão pedia para que os entrevistados citassem os fatores que afetavam o clima. No ponto de vista do líder de vendas, esse desempenho só mudava quando eram trazidos problemas pessoais de fora. Segundo a líder de expedição, a mudança acontecia quando existia algum desentendimento entre os setores, gerando tensões temporárias. Para o diretor, esse rendimento era afetado quando existiam muitos orçamentos a serem realizados e solicitações de clientes com prazos muito curtos de entrega de material.

Encerra-se a entrevista questionando-os se eles acreditavam que a comunicação impacta no clima da empresa, e todas as respostas foram afirmativas. Rafael afirmou que, sem uma comunicação eficaz, não é possível ter harmonia na empresa, pois as barreiras podem gerar discrepância no conhecimento, permitindo falhas na operação e quebrando totalmente o clima. Para Dimar, quando a comunicação não é assertiva e direta, o código do processo de comunicação é afetado, resultando em um clima ruim e confuso para todos. Já o Eduardo expôs ser necessário saber ouvir, pois escutar é uma ação que depende da vontade de prestar atenção, de tentar entender o que está sendo dito, de refletir e, depois, assimilar. Para ele, todo esse processo favorece um clima de confiança e colaboração.

### 3.2 Análise dos resultados

Após estudar os resultados das entrevistas, foi concluído que a comunicação dentro da empresa investigada tem destaques positivos e negativos. Houve também discrepância de opiniões ao longo das entrevistas, que acreditamos que a diferença de função entre os colaboradores tenha interferido neste resultado.

Começando com os positivos, os entrevistados alegaram que não existiam obstáculos na troca de informações entre os colegas de trabalho e o diretor, sendo muito acessível. Essa liberdade pôde ser adquirida porque a instituição considera os valores de desenvolvimento organizacional citados por Robbins (2009), entregando respeito, com confiança e equalizando o poder de fala para, assim, promover mais participação de todos.

Além disso, as reuniões foram apontadas como uma peça-chave, pois garantiam planejamentos claros e, conseqüentemente, traziam mais motivação aos funcionários. Essa comunicação acontecia de forma objetiva e com uma linguagem que auxiliava no entendimento de todos. Conciliando o que foi citado por Chiavenato (2004) e Juarez (1995), a empresa conseguia assimilar o melhor conjunto de técnicas e métodos para uma abordagem universal dos assuntos que queriam pautar, identificando nessa rede de comunicação a parceira para promover a eficácia da comunicação.

Com relação aos pontos negativos, os estudos de diversos autores como Carramenha, Cappellano e Mansia (2013), Chiavenato (2004) e Gellerth (2014) apontam o ruído como um elemento crucial na efetivação da comunicação. Na entrevista, os funcionários relataram que a barreira mais presente está em uma falha no processo de repassar as informações, gerando erros operacionais. Essas falhas acontecem tanto na falha de absorção de dados para realizar as peças conforme os clientes solicitam antes do fechamento do pedido, quanto por carência de interesse dos funcionários no repasse dos dados que pode ser solucionado inovando o quadro destes funcionários pontualmente ou trabalhar em reunião de motivação, quanto.

A questão do desencontro de informações no processo comunicativo e as referências para proporcionar os esclarecimentos e a compreensão necessários é a barreira mais evidente. Para Chiavenato (2004), a comunicação é necessária para promover incentivo, colaboração e contentamento profissional.

O pouco estudo na área de comunicação e a falta de regulamentação do próprio tempo pessoal do diretor são vistos na ausência de um processo estratégico de administração de informações, citado por Kunsch (2003), que interfere na transformação da comunicação de forma que seja clara e digna de confiança para as pessoas envolvidas. Para este problema, acreditamos na implementação de reuniões curtas, mas contínuas iria ajudar na alinhamento de metas.

Sobre o clima, conforme Luz (2008) e Moreira (2008), a importância que a gerência dá a esse assunto reflete totalmente na produção e na qualidade psicológica do ambiente. Os diálogos apontaram que os três participantes parecem gostar do clima interno, pelo incentivo de harmonia vinda do diretor, pela motivação e pela flexibilidade de se expressar. O baixo índice de acidentes, de faltas por doenças e de rotatividade expressos pelo Chiavenato (2004) e verificados na empresa é reflexo da realidade dela.

Relacionando os achados ao estudo de Bispo (2006) sobre os tipos de clima organizacionais, podemos classificar o estabelecimento estudado como clima favorável, pois tem baixa rotatividade de funcionários e os clientes ficam satisfeitos com os serviços prestados, o que reflete no faturamento da empresa, que cresce a cada ano. Além disso, todos os colaboradores são estudados, capacitados para a função e estavam satisfeitos com o clima no qual estavam inseridos. A ausência de doenças psíquicas e a acessibilidade e busca da diretoria em se comunicar com os funcionários também é um ponto relevante .

Finalizando considerações a respeito do clima, Carramenha, Cappellano e Mansi (2013) ressaltam a importância de a gerência estar atenta aos detalhes do cotidiano e manter um diálogo aberto com a equipe. Como declarado pelo Eduardo na última pergunta, “é necessário saber ouvir, pois escutar é uma ação que depende da vontade de prestar atenção”, reforçando que ele sempre está disposto a considerar os pedidos de seus aliados.

Sintetizando todo o levantamento teórico e a análise das entrevistas, vimos que os funcionários da Globo Resistências divergiam de opinião sobre a eficácia da comunicação em geral, mas, quando se tratava do clima organizacional da empresa, todos pensavam de maneira parecida. Apesar dos aspectos negativos da comunicação observados, os positivos contribuíam muito para garantir um bom clima, como o livre acesso à troca de informações com qualquer setor e pessoal,

equalizando, assim, o poder de fala, somado com as reuniões planejadas que traziam uma abordagem universal e resultavam em motivação dos funcionários.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi estudar e, em seguida, discutir as relações sobre o tema “a influência da comunicação interna no clima organizacional”. Para isso foi realizado uma compilação abrangente das principais definições de comunicação, juntamente com a identificação detalhada de seus elementos essenciais. Após, efetuamos uma investigação aprofundada em livros e artigos para compreender as causas dos contratempos dentro das organizações, além de identificar e propor medidas eficazes para resolvê-los.

Com a fundamentação teórica finalizada, partimos para o estudo de caso em uma empresa no ramo de comercialização de componentes para parte elétrica, térmica, de pressão e similares, localizada na cidade de Americana/SP, foram entrevistadas três pessoas para adquirir dados reais e, posteriormente, realizar e examinar as referências no estudo de caso e aplicar medidas que ajudem na fluidez da empresa. Em seguida identificamos que os colaboradores tinham visões diferentes da execução da comunicação e percepções similares sobre a condição do clima.

Os autores citados enfatizam que a comunicação empresarial vai além de uma simples definição ou conjunto de técnicas dentro da empresa. Ela deve ser abordada de forma multidisciplinar, incorporando princípios de carga emocional, qualidade de informação e comportamento não verbal. É essencial que essa comunicação esteja alinhada com o planejamento estratégico da empresa.

O clima organizacional é um importante conceito para os gestores, pois permite estabelecer condições motivadoras no ambiente de trabalho, de maneira a atender às necessidades dos membros da organização, aumentando sua eficácia.

Com os resultados das pesquisas observamos que os funcionários da Globo Resistências tinham opiniões divergentes sobre a eficácia da comunicação em geral. No entanto, todos compartilhavam uma visão semelhante sobre o clima organizacional da empresa.

Portanto, pode se perceber que os objetivos foram atingidos, pois apesar dos aspectos negativos da comunicação, os elementos positivos da mesma desempenhavam um papel crucial em promover e manter um clima saudável e harmonioso. Concluindo assim que há influência na gestão de comunicação com o clima empresarial.

A realização deste trabalho permitiu compreender o quanto é importante para um empreendedor ter amplo conhecimento sobre o tema abordado. Assim, sugerimos novas pesquisas ligadas a essa área, pois é um assunto com muitas possibilidades de estudos e aplicações, além da produção de conteúdo sobre a importância da comunicação interna no processo de liderança, sobre as barreiras na comunicação e como superá-las e sobre estratégias e planejamentos para uma comunicação empresarial efetiva.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, Osmar. **Administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo (SP): Atlas, 1996.

BAHIA, Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial**. 1°. Ed. Rio De Janeiro (RJ): Mauad, 1995.

BERLO, David K. **O processo de comunicação**: introdução à teoria e à prática. 9 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional**. Produção, 2006.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados**: a comunicação interna sem fronteira. Jundiaí, SP: Editora In House, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo (SP): Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4°. Ed. Tamboré: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7°. Ed. Rio De Janeiro (RJ): Elsevier Campus, 2004.

DE ABREU, Tânia Maria Bassetti; BAZONI, Melina Cecon. **Como superar barreiras na comunicação nas organizações**. Dito Efeito-Revista de Comunicação da UTFPR, 2016, 7.11: 74-94.

DE MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação Empresarial sem Complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 2º Ed. Barueri (SP): Manole, 2009.

FONTANA, Carla Thaís; GROLLE, Larissa; COSSMANN, Ana Paula.  
**Comunicação Empresarial: O processo e sua importância.**

GELLERTH, Karin. **As Barreiras na Comunicação Organizacional.** Esic-Business & Marketing School. Brasil: Curitiba. Disponível em [https://esic.br/artigos/AS-BARREIRAS-DACOMUNICA% C3](https://esic.br/artigos/AS-BARREIRAS-DACOMUNICA%C3), 2014, 87: C3.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa.** Perdizes, SP: Editora: Summus Editorial, 2003.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo (SP): EPU, 1986.

LUZ, Ricardo. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro, RJ: Editora LTC, 2008.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: Da Escola Científica a Competitividade em Economia Globalizada.** São Paulo (SP): Atlas, 1997.

MELLO, Monica Seixas de Oliveira. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa HERBARIUM.** Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2004.

MOREIRA, Ellen Gongorra. **Clima organizacional.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

OLIVEIRA, Marco Antônio. **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados.** São Paulo: Nobel, 1995.

ROBBINS, Stephen Paul.; JUDGE; Timothy. A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional**. 14<sup>a</sup>. ed. São Paulo:Pearson Prentice Hall, 2010.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de administração e finanças**. Rio de Janeiro (RJ): Record, 2008.

SCHRAMM, Wilbur. **The Process and Effects of Mass Communication**. Illinois, Editora: University of Illinois Press, 1973.

TACHIZAWA, Takeshy.; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas**. São Paulo, FGV, 2004.

YIN, R. **Case Study Research: Design and Methods**, 2nd ed, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

## **APÊNDICE A – Roteiro de entrevista**

- 1- Como você descreveria a comunicação interna da empresa?
- 2- Quais são as principais formas de comunicação usada?
- 3- Você acredita que a linguagem utilizada é clara para todos?
- 4- Sobre as barreiras na comunicação, ou seja, situações que fazem com que as mensagens sejam mal repassadas. Quais barreiras você acredite que a empresa possui?
- 5- Pra você, há dificuldade na comunicação com seu gestor? E com os demais colegas de trabalho?
- 6- Qual forma você acredita que seja mais assertiva para a empresa ao necessitar comunicar algo aos funcionários?
- 7- Qual sua percepção sobre o clima da empresa?
- 8- O que é feito para ter um bom clima?
- 9- Quais fatores você acredita que influencia no clima interno?
- 10- Você acredita que a comunicação possui impacto no clima da empresa?