

**CENTRO PAULA SOUZA**

**ESCOLA TÉCNICA PROFESSOR MASSUYUKI KAWANO**

**Técnico em Recursos Humanos**

**Elaine Fabiana Martins Silva**

**Gizélia Barbosa Santos**

**Jéssica Naiara Boaventura Matheus**

**Roger Leite Coelho**

**Comunicação: Análise do impacto no clima organizacional**

**Tupã-SP**

**2017**

**Elaine Fabiana Martins Silva**  
**Gizélia Barbosa Santos**  
**Jéssica Naiara Boaventura Matheus**  
**Roger Leite Coelho**

**Comunicação: Análise do impacto no clima organizacional**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso Técnico de Recursos Humanos da ETEC Prof. Massuyuki Kawano, orientado pela Profª Ms. Fernanda Yamauchi, como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

**Tupã-SP**

**2017**

**ETEC PROF. MASSUYUKI KAWANO**

Técnico em Recursos Humanos

**Elaine Fabiana Martins Silva**

**Gizélia Barbosa Santos**

**Jéssica Naiara Boaventura Matheus**

**Roger Leite Coelho**

**COMUNICAÇÃO: Análise do impacto no clima organizacional**

Dissertação para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

BANCA EXAMINADORA:

---

Profa. Ms. Fernanda Yamauchi

Orientadora

---

Prof. Esp. Luiz Antônio Sirpa

Avaliador (a)

---

Lucas Marquezin

Avaliador (a)

---

Bruno Quiteto Sobhie

Avaliador (a)

**Tupã, 21 de Novembro de 2017.**

É de inteira responsabilidade o conteúdo do trabalho apresentado pelo aluno. O (A) Professor (a) Orientador (a), a Banca Examinadora e a Instituição não são responsáveis e nem endossam as ideias e o conteúdo do mesmo.

Dedicamos este trabalho aos nossos familiares e amigos que nos inspiraram para que chegássemos a esta etapa final de uma longa trajetória de buscar e conquistas.

Agradecemos a Deus pelo dom da vida e a oportunidade de realizarmos esta conquista.

A ETEC PROFESSOR MASSUYUKI KAWANO por proporcionar meios acessíveis de crescimento pessoal e profissional e a todos os seus alunos.

Aos professores/orientadores do curso de Recursos Humanos por terem compartilhado conosco conhecimentos e valores dos quais levaremos da escola para a vida.

Aos nossos familiares pelo apoio moral e financeiro e também aos nossos amigos e colegas que mesmo não compreendendo as nossas escolhas nos fizeram acreditar.

A todos nosso muito obrigado.

"O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis."

*José de Alencar*

## RESUMO

A comunicação tornou-se uma ferramenta fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais e para motivação e melhoria no clima. Assim, esta pesquisa tem como objetivo compreender a importância do processo de comunicação e seus elementos dentro de uma empresa para melhoria no clima organizacional. A pesquisa foi realizada utilizando a metodologia de pesquisas bibliográficas com autores das áreas de gestão e administração que possibilitou a realização de pesquisa de campo, aplicada junto a uma empresa do Município de Tupã. Os resultados da pesquisa demonstraram que ao se utilizar os canais e ferramentas de comunicação adequadas uma empresa consegue manter um processo de comunicação eficaz gerando um clima organizacional de motivação e satisfação. Por fim, é possível inferir que para conseguir um sistema de comunicação eficaz torna-se necessário ter como base melhorias em todas as ferramentas de canais de disseminação da informação.

**Palavras-chave:** Comunicação. Processo. Clima organizacional.

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Divisão de cargos ocupados na empresa.....	28
Gráfico 2- Importância da comunicação na empresa .....	29
Gráfico 3- Classificação dos canais de comunicação interna .....	30
Gráfico 4- Canais internos na empresa .....	31
Gráfico 5 - Classificação dos canais externos na empresa.....	32
Gráfico 6- Canais externo existentes na empresa .....	33
Gráfico 7 - Barreiras na comunicação.....	34
Gráfico 8- Influência da comunicação no clima organizacional .....	35
Gráfico 9 - Fatores de satisfação na empresa .....	36
Gráfico 10- Fatores de insatisfação na empresa.....	37
Gráfico 11- Conhecimento das responsabilidades.....	38
Gráfico 12- Contribuição para com a empresa .....	39
Gráfico 13- Desempenho no trabalho .....	40
Gráfico 14- Respeito com os funcionários.....	41
Gráfico 15- Segurança dos funcionários no que dizem.....	42

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2. COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>3. HISTÓRIA DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL .....</b>	<b>15</b>
3.1 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL .....	18
3.2 COMUNICAÇÃO INTERNA/EXTERNA .....	18
3.3 BARREIRAS DE COMUNICAÇÃO .....	21
3.3.1 Barreiras Presentes No Emissor .....	21
3.3.2 Barreiras Presentes No Receptor .....	22
<b>4. CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>24</b>
4.1 FATORES DE INFLUÊNCIA.....	24
4.1.1 Medidas Do Clima Organizacional.....	26
4.1.2 A Interface da Comunicação do Clima Organizacional.....	26
<b>5. PESQUISA DE CAMPO.....</b>	<b>27</b>
<b>6. RESULTADOS.....</b>	<b>28</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>45</b>
<b>ANEXO 1.....</b>	<b>46</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Comunicação é qualquer processo pelo qual os seres humanos trocam informações, fazem questionamentos, expressam sentimentos e pensamentos. É fundamental para a organização sobreviver e ter um bom relacionamento com diferentes públicos é a maneira com que a corporação se comunica com o público interno, externo e comunidade. Pode ser dividida em comunicação interna e externa.

A comunicação interna trata da transmissão de mensagens dentro da própria organização, por isso ocorre entre seus colaboradores<sup>1</sup> e tem a função de fazer circular as informações dentro da empresa. É um processo que ocorre através do fluxo de informações entre os departamentos, isto é, não é função de um ou outro departamento, mas sim, de todos na organização, desde os gestores aos subordinados, tendo que ser praticada com responsabilidade pelos envolvidos para que seja possível o alcance dos objetivos empresariais.

No caso da comunicação externa, não há níveis hierárquicos, mas existem vários receptores, como fornecedores de materiais, prestadores de serviços, clientes, parceiros, governo e a sociedade como um todo. A principal diferença é que a comunicação externa sai dos limites empresariais e se destina para agentes externos.

A gestão eficaz da comunicação interna melhora o clima organizacional, ajuda a motivar as pessoas que passam a confiar mais na empresa em que trabalham, por conhecê-la melhor, por aprofundarem-se mais nos seus processos internos, por opinar e participar das decisões estratégicas. Assim ao trabalhar dia a dia com a comunicação no ambiente de trabalho à integração entre colaboradores aumentam, auxiliando no sucesso dos projetos e entendimento das informações.

Partindo do pressuposto que a comunicação é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais e para motivação e melhoria no clima, este trabalho consiste em investigar e demonstrar por meio de pesquisas bibliográficas e de campo o seguinte questionamento:

---

<sup>1</sup> Nota-se que existem outras nomenclaturas utilizadas para a definição de colaborador, como: funcionários, empregados, servidores. Entretanto, para a presente pesquisa adotou-se como padrão a utilização da terminologia de colaborador.

Como a comunicação pode influenciar no ambiente de trabalho a partir da melhoria no fluxo de informações nos canais utilizados, interação entre os colaboradores e conseqüentemente refletir no clima organizacional?

Desta maneira é possível o levantamento de algumas hipóteses como: A comunicação deve ser valorizada em todas as suas formas e níveis para contribuir na melhoria do ambiente interno do trabalho; a falta de relacionamento entre gestores e subordinados afeta a comunicação, causa impacto negativo para ambas as partes por não transmitir uma comunicação correta e objetiva; a comunicação empresarial é uma ferramenta estratégica que melhora o fluxo de informações e o relacionamento organizacional; qualquer informação a ser transmitida dentro da organização deve ser transmitida com clareza pelo emissor, para que todos os receptores entendam o que se trata a mensagem.

Dessa perspectiva, este trabalho tem como objetivo principal conduzir à compreensão da importância da comunicação e seus elementos dentro de uma empresa para melhoria no clima organizacional. E como objetivos específicos: Demonstrar o impacto da comunicação no clima organizacional e os efeitos dos atos comunicativos no nível de satisfação interna; realizar pesquisa de campo em uma instituição comercial da cidade de Tupã, para identificar como a comunicação é transmitida e os possíveis problemas; Identificar aspectos positivos e negativos da comunicação interna, que podem interferir no ambiente de trabalho, e conseqüentemente no clima organizacional.

A comunicação é conhecida como um dos fatores mais importante dentro de uma empresa, principalmente no mundo globalizado, isso porque para que algo seja realizado é fundamental que ela exista. A falha em um processo de comunicação pode causar muitos impactos no contexto empresarial, desde perdas financeiras até o mal estar entre os funcionários, que põe em risco o clima organizacional.

Pode-se considerar que um dos fatores para a insatisfação em relação ao clima organizacional é a comunicação realizada no ambiente empresarial que, quando realizada de maneira ineficaz gera problemas. O clima organizacional depende de uma série de fatores que estão relacionados desde seus dirigentes até seus colaboradores, e que está presente em todos os setores, sendo fundamental a sua correta manutenção, pois uma vez perdido é difícil sua restauração.

Portanto, diante desse contexto justifica-se a importância desse trabalho, sendo necessária a análise do impacto da comunicação entre gestores e colaboradores no clima organizacional.

O método utilizado para realização deste trabalho constitui em primeiro momento pela pesquisa bibliográfica, baseada na consulta de livros e artigos relacionados ao tema, com o intuito de mostrar as contribuições dos principais autores da área de comunicação, comportamento organizacional e gestão de pessoas. Foi realizada também uma pesquisa de campo por meio de questionários aplicados em uma empresa do comércio da cidade de Tupã, com o intuito de identificar como ocorre o processo de comunicação interna e externa nessa empresa, as interferências e barreiras, e se este impacta no seu clima organizacional.

Os dados foram coletados por meio de questionários, questões fechadas de múltipla escolha, no qual as questões foram formuladas previamente e aplicadas aos colaboradores do estabelecimento. E foram apresentados quantitativamente de maneira que os dados coletados puderam ser analisados e comparados para melhor demonstração dos resultados.

## 2. COMUNICAÇÃO

A comunicação constitui um fator crítico no funcionamento de qualquer organização, existindo uma forte relação entre esta e o desempenho organizacional. Por isso, dentro da empresa a comunicação é a troca de informações, ideias e sentimentos, ou seja, é todo processo de transmissão e troca de mensagens entre os colaboradores, gestores, clientes e demais pessoas que compõe a organização.

Churchill Junior e Peter (2005, p.449 apud MARQUES, 2013, p.135) conceituam comunicação como “a transmissão de uma mensagem de um emissor para um receptor, de modo que ambos entendam da mesma maneira”.

Com uma visão mais voltada para o mercado, a comunicação pode ser conceituada por Kotler (2000, p.570 apud MARQUES, 2013, p.135), “como um diálogo interativo entre a empresa e seus clientes que ocorre durante os estágios de pré-venda, venda, consumo e pós-consumo”.

Ainda para Kotler (2000, p.570 apud MARQUES, 2013, p.135), “compreender as exposições que mais influenciarão no processo de compra do cliente, ajudará a empresa a alocar melhor seus recursos, de forma que a comunicação seja mais eficaz”.

Portanto, pode-se considerar que o ponto de partida do processo de comunicação é levantar todas as possíveis interações que o cliente possa ter com o produto ou com a empresa, pois Kotler (2000, apud MARQUES, 2013, p.135) alerta: “tudo comunica algo ao consumidor (o preço do produto, a embalagem, a roupa e o atendimento do vendedor, a identidade visual da empresa etc.)”.

Limeira (2003, p. 275 apud MARQUES, 2013, p.135) “descreve que, para a realização de um programa de comunicação eficaz, é necessário entender o que é um processo de comunicação, quais seus elementos e quais as reações causadas com o estímulo da comunicação”.

Para Kotler (2000 apud MARQUES, 2013) a tarefa básica do emissor é iniciar o processo enviando uma mensagem por meio de algum canal até o receptor de forma que ele entenda o seu conteúdo. Para isso o emissor precisa saber qual é o público ao qual quer direcionar a mensagem e quais reações que ele deseja gerar. Deve, portanto, elaborar a mensagem codificando-a de forma com que o público-alvo possa decodificá-la corretamente, transmiti-la por meios eficazes para

que chegue até o público-alvo e desenvolver canais de *feedback* para monitorar as respostas.

### 3. HISTÓRIA DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

No início do século XX ocorreram as primeiras ações de Comunicação Empresarial nos Estados Unidos. Em 1906, o jornalista Ivy Lee, que atuava em Nova Iorque, decidiu deixar a profissão de lado para montar o primeiro escritório de Relações Públicas. O objetivo era concentrar esforços para recuperar a credibilidade do empresário John D. Rockefeller, acusado de combater impiedosamente as pequenas e médias organizações (AMARAL apud PESSOA, 2003).

A ideia de Lee era garantir a publicação de notícias empresariais nos espaços editoriais, deixando de lado o já tradicional espaço publicitário comprado por grande parte das empresas. Uma das empresas citada por Lee, foi a General Electric (GE) que é considerada uma das pioneiras em Comunicação Empresarial ao implantar, na década de 60 do século XX, uma série de debates entre os executivos da empresa e os intelectuais da época como o teórico Marshall McLuhan. Além de estimular o pensamento estratégico dos executivos, a GE divulgava o que a cúpula da empresa estava a pensar.

As relações públicas ganharam o mundo a partir da experiência nos Estados Unidos. Chegaram ao Canadá e à França nos anos 40 e na década seguinte a países como Holanda, Inglaterra, Noruega, Itália, Bélgica, Suécia e Finlândia. Em 1958, a Alemanha começava a ter contato com a área (AMARAL apud PESSOA, 2003).

Uma observação importante é ressaltar que quando se fala em organização, refere-se também a entidades e instituições públicas e privadas. Na Comunicação, entende-se que o termo organização pode ser utilizado para o cliente em geral sem desprezar as particularidades, cada processo de comunicação interna ou comunicação externa trás benefícios e vantagens para colaboradores e clientes. O Quadro 1 a seguir mostra os elementos fundamentais de acordo com Kotler (1998) para o desenvolvimento da comunicação:

**Quadro 1 - Elementos da comunicação**

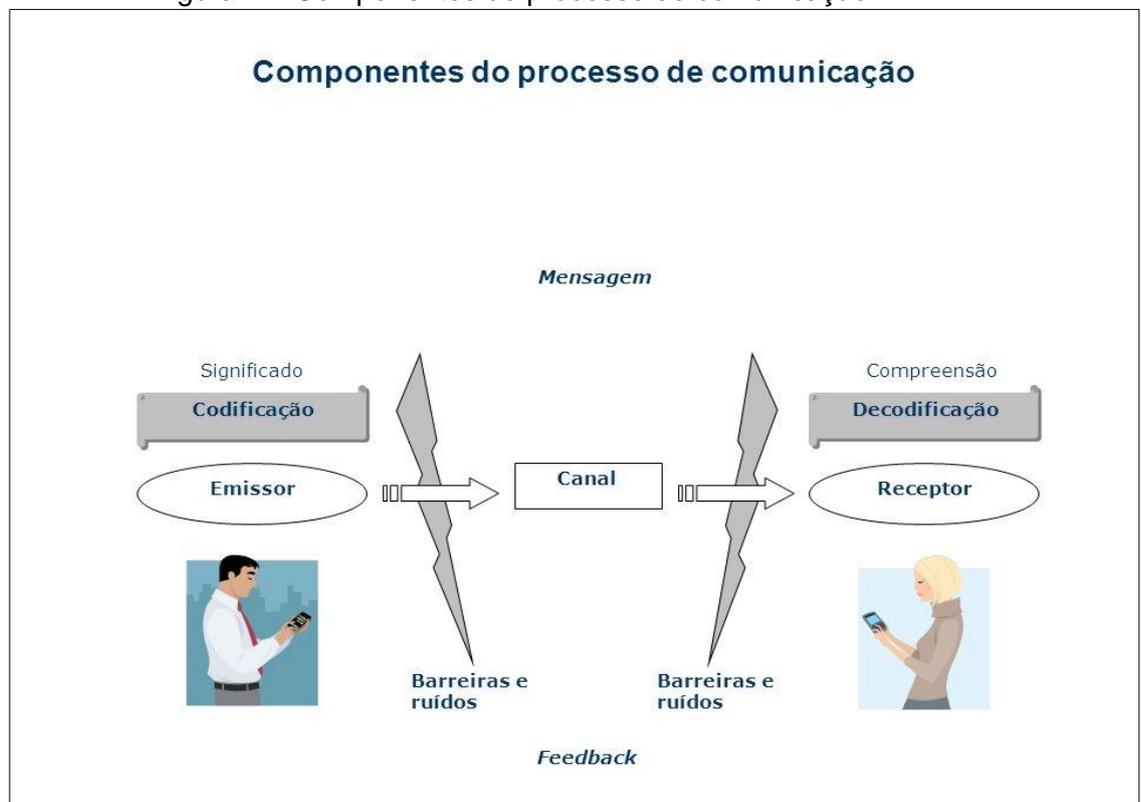
Emissor	Quem emite a mensagem para a outra parte;
Codificação	O processo de transformar o pensamento de forma simbólica;

Mensagem	O conjunto de símbolos que o emissor transmite;
Média	Os canais de Comunicação através dos quais a mensagem passa do emissor ao receptor;
Descodificação	O processo pelo qual o receptor confere significado aos símbolos transmitidos pelo emissor;
Receptor	A parte que recebe a mensagem emitida pela outra parte;
Resposta	As reações do receptor após ter sido exposto à mensagem;
Feedback	A parte da resposta do receptor que retorna ao emissor;
Ruído	Distorção ou estática não planejada durante o processo de Comunicação, que resulta numa mensagem que chega ao receptor diferente da forma como foi enviada pelo emissor.

Fonte: elaborado pelos autores com base em Kotler (1998).

Quando um desses elementos não é respeitado, o processo de Comunicação enfrenta problemas difíceis de serem diagnosticados, que podem trazer sérios danos aos objetivos e resultados da empresa como apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Componentes do processo de comunicação



Fonte: Portal (2014).

A Figura 1 dos componentes do processo de comunicação mostra que a identificação do receptor ou público-alvo é um dos passos fundamentais para uma comunicação eficiente.

Segundo Kotler (1998) para saber a melhor forma de se comunicar, é preciso traçar o perfil desse público: número de pessoas a serem atingida, divisão por região, se houver nível de escolaridade, relacionamento desse público com a organização, anseios e reivindicações desse público. A partir daí, define-se a resposta desejada pelo cliente considerado comunicação interna.

O papel do marketing interage com a comunicação incluindo alguns tipos de públicos como:

Públicos financeiros: Bancos, empresas de investimentos e acionistas são os principais públicos financeiros;

Públicos de mídia: Jornais, revistas, estações de rádio e canais de televisão;

Públicos governamentais: A administração deve considerar as ações do governo. Os profissionais de marketing devem consultar os advogados da empresa sobre questões de segurança do produto, características da propaganda enganosa e outros assuntos;

Grupos de interesse: As decisões de marketing da empresa podem ser questionadas por organizações de consumidores, grupos ambientalistas, representantes de minorias e outros. O departamento de relações públicas pode ajudar a empresa a manter-se em contato com estes grupos de cidadãos e de consumidores;

Públicos locais: Toda empresa tem públicos locais como vizinhos e organizações comunitárias. As grandes empresas em geral designam um funcionário para desempenhar a função de relações públicas na comunidade, frequentar as reuniões, responder às perguntas e contribuir para causas úteis;

Público geral: A empresa deve preocupar-se com a atitude do público geral relacionada aos seus produtos e atividades. A imagem que o público tem da empresa afeta as suas compras;

Públicos internos: Os públicos internos da empresa incluem seus empregados, gerentes, voluntários e diretores. Quando os empregados se sentem bem na sua empresa, essa atitude positiva influencia diretamente os públicos externos.

Esses tipos de públicos são muito importantes, eles contribuem para melhoria de relação entre empresa e cliente atingindo todo público externo, essa parceria mostra resultado positivo eficaz na comunicação.

### 3.1 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Todas as empresas necessitam de uma boa comunicação clara e objetiva com isso ela pode melhorar a convivência entre os setores, clientes internos e externos.

Assim a comunicação empresarial representa uma ferramenta estratégica de planejamento com um objetivo de melhorar a imagem da empresa e ter um bom resultado obtido, pois dentro da organização ela permite viabilizar o processo de comunicação através de seus fluxos ascendentes, descendentes, horizontais, circulares e transversais e também através das redes formais e informais de comunicação, como foi citado anteriormente.

Kunsch acrescenta os fluxos transversal e circular como tendência das organizações orgânicas e flexíveis, que permitem que a “comunicação ultrapasse as fronteiras tradicionais do tráfego de suas informações” (KUNSCH, 2003, p. 86).

Assim conclui-se que, a comunicação administrativa diz respeito a todas as formas e instrumentos de comunicação escrita, oral, audiovisual e/ou eletrônicas correntes, que se referem ao fluxo necessário de transmissão e recepção de informações que norteiam e encaminham decisões e instruções internas de uma organização.

### 3.2 COMUNICAÇÃO INTERNA/EXTERNA

A comunicação interna tem como objetivo facilitar a troca de informações dentro da organização e é constituída pela troca de mensagens entre as pessoas mais próximas à organização, como os funcionários, diretores, acionistas, fornecedores, prestadores de serviços e franqueados.

De acordo com Rabaça e Barbosa (2001 apud SCARAMUZA, 2010) é a forma de comunicação entre a organização e seu público interno, visando afixar positivamente a imagem corporativa junto a seus funcionários, diretores e acionistas.

Dessa forma as organizações devem ter uma base sólida de informações e sua comunicação não deve ser feita apenas pautada em uma hierarquia de autoridade, ou seja, todos devem assumir as responsabilidades pela disseminação da informação.

De acordo com Chiavenato (1999), em uma instituição baseada na informação a estratégia para a Gestão de Pessoas reside na intensa comunicação e retroação entre seus funcionários. Dessa forma visa proporcionar a visibilidade adequada para que gerentes de linha e funcionários possam trabalhar frente a metas e objetivos mutáveis e complexos.

Assim é necessário que:

Todos os membros da organização precisam assumir a responsabilidade pela informação dada a seus chefes e colegas e fazer com que todos a compreendam perfeitamente. Isto requer que cada um pense em escrever a respeito daquilo que a organização precisa e quais os meios para que todos possam contribuir para melhorar os resultados. Todos os membros devem assegurar que essa compreensão funcione de baixo para cima, de cima para baixo e para todos os lados. (CHIAVENATO 1999 p.405).

Ainda de acordo com Scaramuzza (2001) a forma de comunicação interna mais comum é a formal e a informal. A formal é transmitida por meio de relatórios, normas e comunicados. Geralmente esse tipo de comunicação é passada pela alta administração e utiliza os recursos já existentes no organograma da empresa para ser transmitida na maioria das vezes veiculada pela estrutura formal da empresa, sendo quase toda feita por escrito e devidamente documentada por meio de correspondências ou formulários.

Já a comunicação interna informal, como o próprio nome já diz são os boatos, os rumores e as fofocas existentes dentro da organização. Desenvolvida pelos colaboradores fora dos canais formais de comunicação como forma de obter mais informações através das conversas informais.

Por meio da utilização destes dois tipos de comunicação em uma empresa, é possível perceber a eficácia de cada um, e os obstáculos a serem enfrentados, para conduzir da melhor forma os fluxos comunicacionais, o que torna ainda mais importante o equilíbrio entre os dois tipos de comunicação para que o processo seja eficaz nas organizações.

Assim, para que haja uma comunicação interna as organizações usam alguns canais de comunicação e por meio destes, podem circular vários tipos

de mensagens de acordo com os interesses da organização e perfil do público interno.

Segundo Scaramuzza (2010 p. 156) os canais mais utilizados são:

- Jornais e revistas;
- Boletins, folhetos, memorandos, comunicados;
- Quadros de avisos/murais;
- Reuniões grupais/encontros;
- Conversas individuais;
- Programas/sugestões;

Para provocar a identificação e influenciar ainda mais o comportamento e interesse dos colaboradores, as ferramentas de comunicação interna ainda podem incluir treinamentos, intranet, rádios e canais de TV internos que podem utilizar conteúdos que envolvam jornalismo, educação, lazer e qualidade, dentre outros que possam ser de grande importância para os funcionários.

Já a comunicação externa é a relação que a empresa tem com seu público externo, ou seja, é a possibilidade de manter uma relação de confiança com seu público específico de consumidores concorrentes, entidades patrimoniais, sindicatos profissionais, imprensa, governo e comunidade com foco principalmente na opinião pública que é importante para manter o relacionamento da empresa.

Para Rabaça e Barbosa (2001 apud SCARAMUZZA, 2010) é a forma de comunicação entre uma instituição e seu público externo visando a estabelecer e manter a compreensão mútua entre a organização (pública ou privada) e os grupos de pessoas a que esteja diretamente ligada (governo, consumidores, comunidades etc).

A comunicação externa também possui canais utilizados nas organizações, conforme escreveu Scaramuzza (2010 p. 156) esses canais são:

- Entrevistas individuais e coletivas;
- Artigos;
- Encontros informais;
- Eventos;
- Assessoria de imprensa;
- Jornais, revistas;
- Sites e e-mails;
- Publicidade, propaganda.

### 3.3 BARREIRAS DE COMUNICAÇÃO

É possível observar que por meio dos ruídos na comunicação, nem sempre a compreensão do receptor coincide com o significado pretendido pelo emissor, ou seja, o receptor entende de uma maneira diferente o que o emissor quis dizer, isso ocorre frequentemente dentro das organizações tanto quanto de um chefe que emite uma ordem para o funcionário como de um funcionário para outro. Quando essa barreira de comunicação ocorre acontecem prejuízos em relação ao alcance dos objetivos, gerando conflitos entre as partes (GIL, 2009).

Segundo Gil (2009 p.70): “Entende-se por ruído qualquer fonte de erro, distúrbio ou de formação da fidelidade na comunicação de uma mensagem, seja ela sonora, seja ela visual, seja ela escrita”.

A origem do ruído pode ser devida ao emissor na transmissão ao receptor. Existem tipos de ruído decorrentes do emissor, como por exemplo, a falta de clareza nas ideias.

#### 3.3.1 Barreiras Presentes No Emissor

Grande parte das dificuldades de comunicação nas organizações está relacionada com as barreiras de comunicação, ou seja, quando a comunicação é mal interpretada ou não se realiza entre as pessoas, existe uma “barreira” no processo, que pode se apresentar das seguintes maneiras:

De acordo com Scaramuzza (2010, p.155), as barreiras de comunicação podem ser:

Barreiras presente no emissor:

- Uso de linguagem e símbolos inadequados significados, escolha de canal;
- Características pessoais, como timidez, impaciência etc.
- Tom de voz inadequado ou comunicação não verbal incoerente;
- Escolha de momento impróprio para transmitir a mensagem;
- Suposição de que o receptor já domina o assunto a ser tratado.

Existem também outros tipos de barreiras como, a falta de clareza nas ideias do emissor, pois muitas vezes o emissor tem apenas uma vaga ideia do que pretende comunicar, no lugar de aperfeiçoar sua ideia para depois transmiti-la ele passa a ideia esperando que seu receptor faça isso por ele (GIL, 2009).

Dessa forma essas barreiras ou erros na comunicação acabam causando um impacto muito grande no processo de transmissão dessa mensagem provocando o mau entendimento da mesma pelo receptor e conseqüentemente impede que o *feedback* seja o esperado pelo emissor.

Assim, como no emissor as barreiras da comunicação também estão presentes no receptor, que às vezes tendem a ouvir apenas aquilo que o interessa fazendo com que seus interesses pessoais e suas experiências coincidam com a importância da informação a ser recebida.

### 3.3.2 Barreiras Presentes No Receptor

Para se estabelecer uma comunicação eficaz deve-se considerar um conjunto de elementos e ferramentas que norteiam o processo de transmissão e troca de mensagens entre pessoas.

Para Scaramuzza, (2010, p.154,) “comunicação não é um processo unilateral; tem ligação direta com o exercício de mútua influência, da transmissão de informações, ideias ou emoções por meio de códigos compartilhados entre um emissor e um receptor”.

Assim, para que a comunicação aconteça é preciso que alguém seja a fonte da comunicação, ou seja, aquele que envia uma mensagem: o emissor. O receptor é quem recebe a informação transmitida e tem a função de oferecer um feedback ao emissor dando assim continuidade ao processo de comunicação.

Segundo Scaramuzza (2010) nesse processo a mensagem passa por vários obstáculos enquanto vence processos mentais do receptor.

- Seleção: a mensagem passa por um processo de seleção devido a alguns motivos, que podem ser: formato, tom de voz usado pelo emissor, interesses pessoais.
- Avaliação: a mensagem deve usar um código ou linguagem acessível e ter alguma conexão com os valores e opiniões do receptor.
- Interpretação: após a seleção e avaliação, a mensagem deve ser decodificada. Esse processo pode ser prejudicado se houver falta de clareza, preconceitos.
- Decisão de uso: o receptor pode decidir por usar, descartar, guardar ou transferir a mensagem; essas decisões normalmente fogem ao controle do emissor (SCARAMUZZA, 2010 p.154).

De acordo com Scaramuzza (2010, p.155), as barreiras presentes no receptor são:

- Desatenção, impaciência ou pressa;
- Tendência a avaliar e julgar;
- Preconceitos e valores pessoais em dissonância com o conteúdo da mensagem;
- Pré-conclusões sobre as reais intenções do emissor e desconfiança;
- Resistência a aceitar a mensagem por excesso de autoconfiança.

Essas barreiras favorecem a má compreensão da mensagem passada fazendo com que o interlocutor crie um círculo de erros na comunicação repasse o *feedback* de acordo com a sua opinião própria já formada.

Partindo desses pressupostos, é possível observar a partir de Scaramuzza (2010 p. 155) que, existem ainda outros tipos de barreiras presentes tanto no emissor como no receptor, como por exemplo, a pouca disponibilidade de tempo e as diferenças na hierarquia dos cargos e nos níveis culturais são as barreiras mais presentes nos níveis gerenciais, assim como também os interesses em distorcer a mensagem, o clima hostil e a falta de franqueza que acabam interferindo na disseminação da informação entre os envolvidos.

Ainda de acordo com o autor essas barreiras envolvem outros fatores presentes tanto na organização como nos colaboradores:

Os vários fatores como o tempo, o espaço, o meio físico, o clima organizacional, o corpo, os fatores históricos da vida pessoal e social de cada indivíduo, suas expectativas e os sistemas de conhecimento que moldam a estrutura cognitiva de cada um condicionam as relações, conseqüentemente, a comunicação nas empresas. (SCARAMUZZA 2010 p. 155).

## 4. CLIMA ORGANIZACIONAL

As organizações, segundo Junior (2010), operam em cenários e mercados que são controversos, irregulares e inconstantes. As condições políticas da empresa atrelada aos hábitos e valores das pessoas e da sociedade são apenas alguns dos fatores que interferem diretamente nas atividades das empresas.

Dessa forma, o ambiente da empresa deve promover condições favoráveis para que seus colaboradores se tornem mais produtivos e engajados com os objetivos da empresa, favorecendo a criação de um clima favorável de convivência interna e de relacionamentos como uma necessidade organizacional para a formulação de estratégias internas orientadas para o cliente externo.

A partir dessas afirmações, o termo Clima Organizacional representa o ambiente interno existente entre os membros da organização e o conjunto de percepções compartilhadas por trabalhadores sobre diferentes aspectos do ambiente organizacional.

Segundo Maximiano (2000 p.105), “Clima Organizacional manifesta os sentimentos das pessoas ou grupos e os interesses, sentimentos e amizades determinam os elementos informais da organização”.

Para melhor compreensão Chiavenato (2003) afirma que o clima organizacional constitui o meio interno ou a atmosfera psicológica característica de cada organização e esta ligada a satisfação das necessidades dos participantes que podem ser saudável ou doentio, negativo ou positivo satisfatório ou insatisfatório dependendo de como os colaboradores se sentem em relação à organização.

O clima organizacional reflete como as pessoas interagem uma com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que a cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente em um extremo ou desagradável agressivo, frio e alienante em outro. (CHIAVENATO, 2004, p. 504 apud FIDELIS, 2007 P. 142)

### 4.1 FATORES DE INFLUÊNCIA

A importância do clima organizacional é que este tem influência poderosa na motivação dos colaboradores e sobre o desempenho e a satisfação deles no trabalho, então quando este ambiente de trabalho é avaliado de forma negativa, são manifestados fatores que interferem na motivação destes

colaboradores e, conseqüentemente, nos resultados alcançados com o desenvolvimento de suas funções.

Segundo Chiavenato (2003) os fatores que influenciam no clima organizacional é qualidade ou propriedade do ambiente de trabalho que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia no seu comportamento.

Assim ele destaca seis dimensões, por meio do Quadro 2:

Quadro 2 – As seis dimensões que influenciam no clima organizacional

<b>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b>	Pode impor limites ou liberdade de ação para as pessoas, por meio de ordem, restrições e limitações impostas na situação de trabalho, como regras, regulamentos, procedimentos, autoridade, especialização, etc. Quanto mais liberdade tanto melhor o clima.
<b>RESPONSABILIDADE</b>	Pode coibir ou incentivar o comportamento das pessoas por meio de dependência do superior, negação da iniciativa pessoal, restrição de decisões pessoais, etc. Tanto mais incentivo, tanto melhor o clima.
<b>RISCOS</b>	A situação de trabalho pode ser essencialmente protetora para evitar riscos ou pode ser impulsionadora no sentido de assumir desafios novos e diferentes. Quanto mais impulsionadora, tanto melhor o clima.
<b>RECOMPENSAS</b>	A organização pode enfatizar críticas e punições como pode estimular recompensas e incentivos pelo alcance de resultados, deixando o método de trabalho a critério de cada pessoa. Quanto mais estimular recompensas e incentivo, melhor será o clima.
<b>CALOR E APOIO</b>	A organização pode manter um clima frio e negativo de trabalho como pode criar calor humano, boa camaradagem e apoio a iniciativa pessoal e grupal. Quanto mais calorosa for a organização, melhor será o clima.
<b>CONFLITO</b>	A organização pode estabelecer regras e procedimentos para evitar choques de opiniões diferentes como pode incentivar diferentes pontos de vista e administrar os conflitos decorrentes por meio da confrontação. Quanto maior o incentivo, tanto melhor o clima.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003 p.540)

#### 4.1.1 Medidas Do Clima Organizacional

O clima organizacional está diretamente ligado com o grau de motivação do colaborador para com o ambiente de trabalho, por esta razão algumas empresas costumam medir o clima organizacional considerando alguns aspectos:

Assim de acordo com Fidelis (2007 p. 143-144) as empresas se utilizam dos seguintes métodos de medição:

- Índices de absenteísmo, rotatividade e demissão. As empresas têm índices esperados para esses fatores. Quando esses índices estão alterados, buscam as causas para evitar maiores problemas, principalmente a queda do clima organizacional.;
- Avaliação de desempenho: por estarem relacionadas à satisfação com o trabalho. Quando os resultados começam a cair, podem indicar problemas nas relações interpessoais e automaticamente no clima organizacional.
- Entrevistas e questionários aplicados aos empregados quanto ao que agrada e desagrada na organização,
- Caixas de reclamações/sugestões espalhadas na organização ou linha 0800 para denúncias e sugestões anônimas. Algumas empresas, quando possuem paginas na internet, colocam esse serviço anônimo.
- Algumas empresas contratam *ombudsman* (indivíduo indicado a quem os funcionários podem procurar para aconselhar-se sobre a resolução de suas queixas. Palavra de origem sueca: ouvidor, mediador entre o publico/funcionários – estado/empresas).

#### 4.1.2 A Interface da Comunicação do Clima Organizacional

Comunicação e clima organizacional estão muito ligados nas organizações, porque é através das ferramentas da comunicação que os funcionários identificam os problemas presentes em todo o processo e analisam o que pode ser feito para melhorar o ambiente de trabalho e buscar alternativas para que a insatisfação não ocorra e a produtividade continue. Com uma boa comunicação interna o clima organizacional dará aos funcionários interação, satisfação e motivação para continuar sempre colaborando para o bem da empresa.

Segundo Kanaane (1999 p. 40, apud Fidelis 2007 p. 143), “Quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização simultaneamente, tem-se um clima propicio ao aumento da eficácia da mesma”.

## **5. PESQUISA DE CAMPO**

No dia 26 de Setembro de 2017 foram aplicados questionários por meio de uma pesquisa de campo com o intuito de obter resultados quantitativos na matriz de uma empresa do ramo de tintas em uma das unidades da cidade de Tupã-SP, selecionada pelos autores deste trabalho para o levantamento de dados, porém esta não será identificada, sendo tratada apenas como MT Ltda.

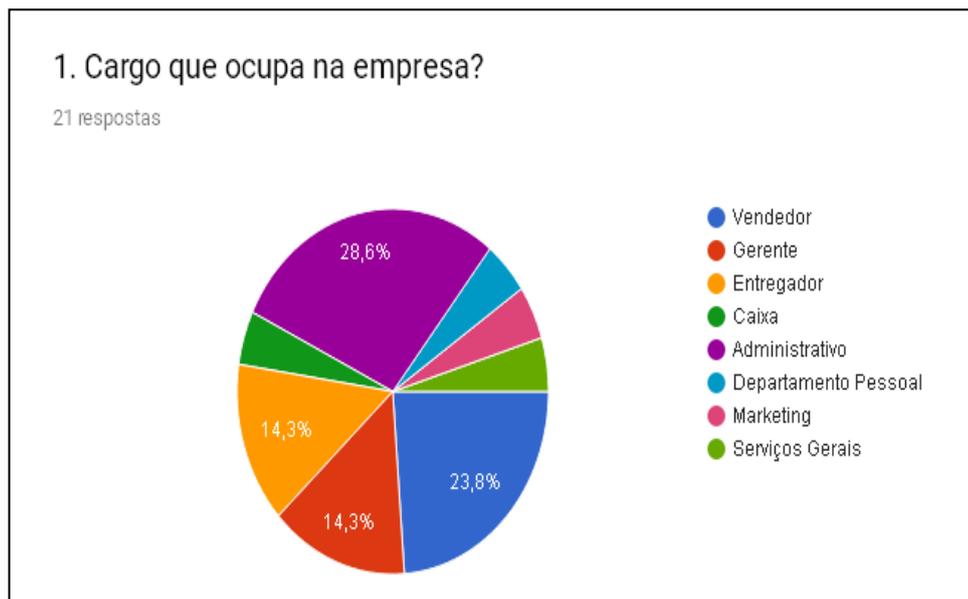
O questionário aplicado para 21 colaboradores possui 15 questões fechadas e de múltipla escolha relacionada aos canais de comunicação interna e externa dessa empresa, as interferências e barreiras existentes no seu processo de comunicação. Dessas questões, oito delas buscam analisar o clima organizacional por meio da visão de seus colaboradores.

## 6. RESULTADOS

Os resultados foram analisados e apresentados pelos gráficos a seguir.

Em primeiro momento os entrevistados foram questionados quanto ao cargo que ocupam dentro da empresa MT Ltda, como é possível observar no Gráfico 1.

**Gráfico 1 - Divisão de cargos ocupados na empresa**



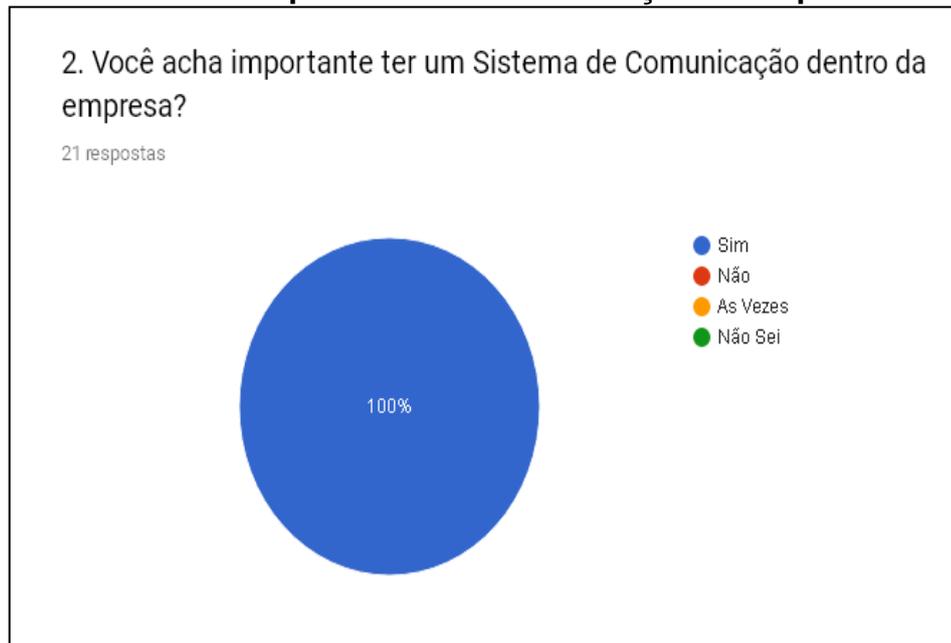
Fonte: Elaborado pelos autores com base na aplicação da pesquisa de campo.

O .

Gráfico 1 apresentado anteriormente representa o quadro de funcionários da empresa. Assim, é possível observar que a MT Ltda apresenta um quadro de pessoal bem significativo, pode ser observado que a matriz possui diversos setores e pelo menos um profissional para cada área da empresa.

Para enfatizar o principal foco do questionário foi perguntado para os entrevistados, o quanto eles classificam a importância de um sistema de comunicação, como pode ser visto no Gráfico 2.

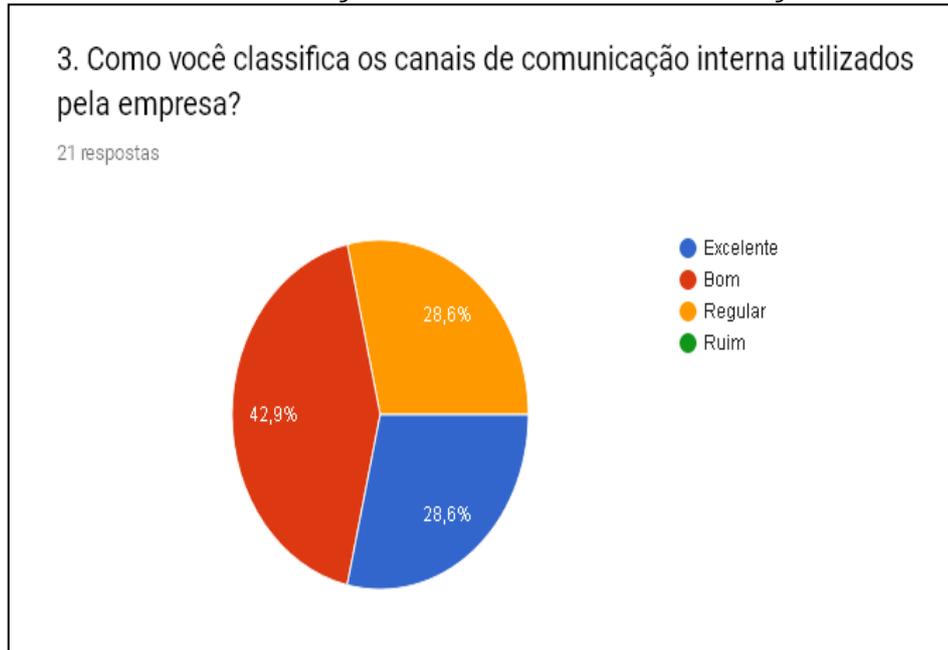
## Gráfico 2- Importância da comunicação na empresa



Fonte: Elaborado pelos autores com base na aplicação da pesquisa de campo.

O resultado do Gráfico 2 demonstra claramente que os colaboradores desta empresa têm plena consciência da importância da comunicação dentro de uma organização o que reflete em um resultado totalmente positivo. Os canais de comunicação são de extrema importância dentro de uma organização tanto interna como externamente, dentro deste contexto foi perguntado aos colaboradores como os mesmos classificam os canais de comunicação dentro da empresa MT Ltda como mostra a seguir o Gráfico 3.

### Gráfico 3- Classificação dos canais de comunicação interna

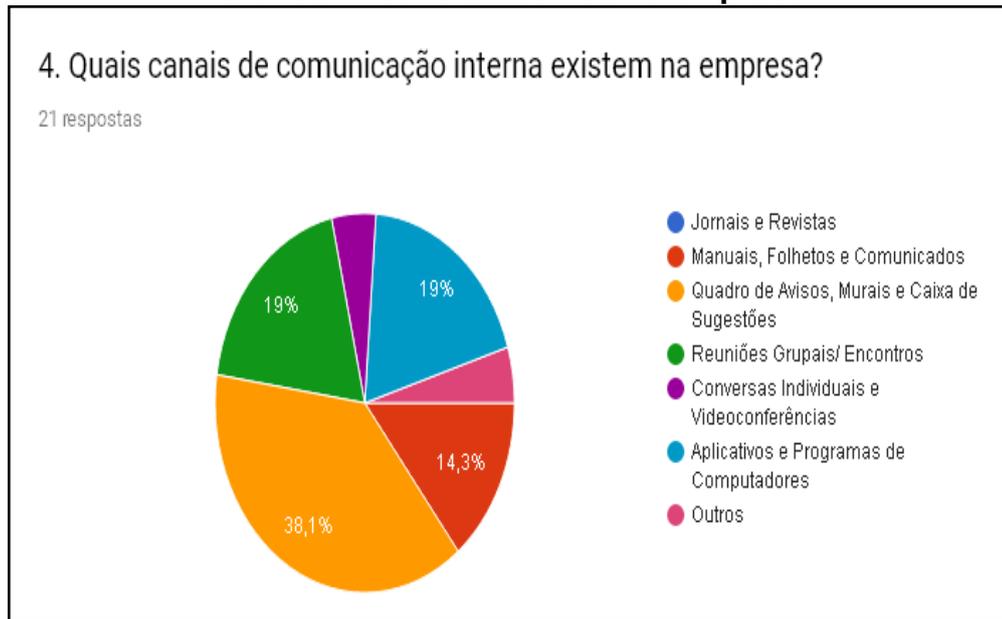


Fonte: Elaborado pelos autores com base na aplicação da pesquisa de campo.

Os resultados apresentados no Gráfico 3 expõe uma variação significativa de opiniões quanto à classificação dos canais de comunicação da empresa MT Ltda. Observa-se que os conceitos variam entre bom, excelente e regular com ênfase no bom, o que leva a crer que os canais utilizados na empresa atendem as necessidades dos colaboradores.

Os canais de comunicação interna são de grande importância para disseminação da informação dentro da organização. Assim sendo, o Gráfico 4 mostra quais são os principais ou mais utilizados canais da empresa MT Ltda.

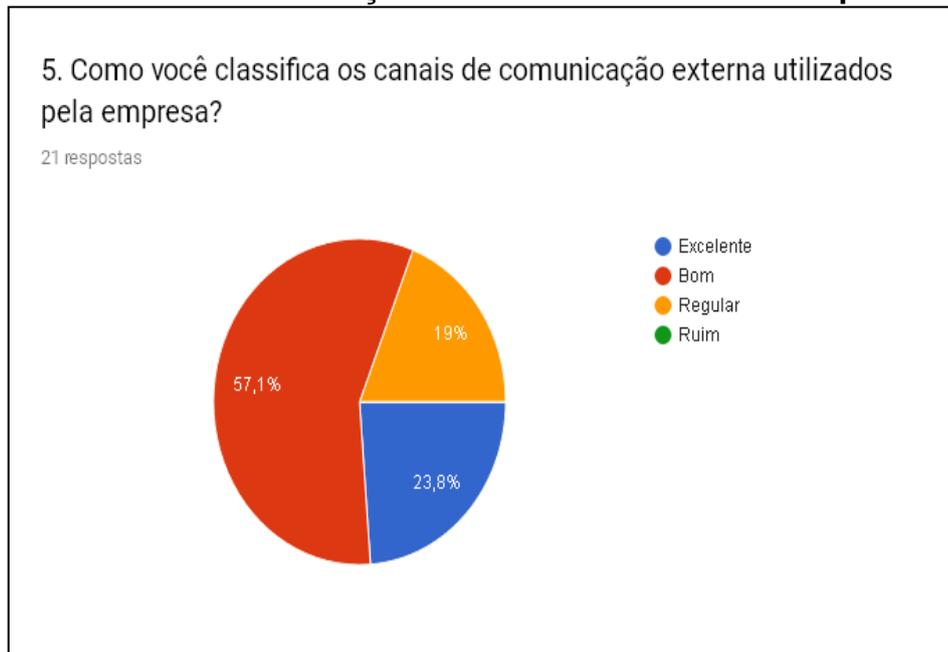
**Gráfico 4- Canais internos na empresa**



Fonte: Elaborado pelos autores com base na aplicação da pesquisa de campo.

Levando em consideração os canais de comunicação mais comuns utilizados nas empresas atualmente, conclui-se que a empresa em questão possui os mais diversos canais de comunicação, o que significa de acordo com as opções apresentadas que os colaboradores possuem ótimas ferramentas de disseminação de informações ao seu dispor.

Os canais de comunicação externos são aqueles que ultrapassam os limites da empresa e para ressaltar sua importância dentro da organização, os colaboradores tiveram oportunidade de classificá-los de acordo com os critérios representados no Gráfico 5.

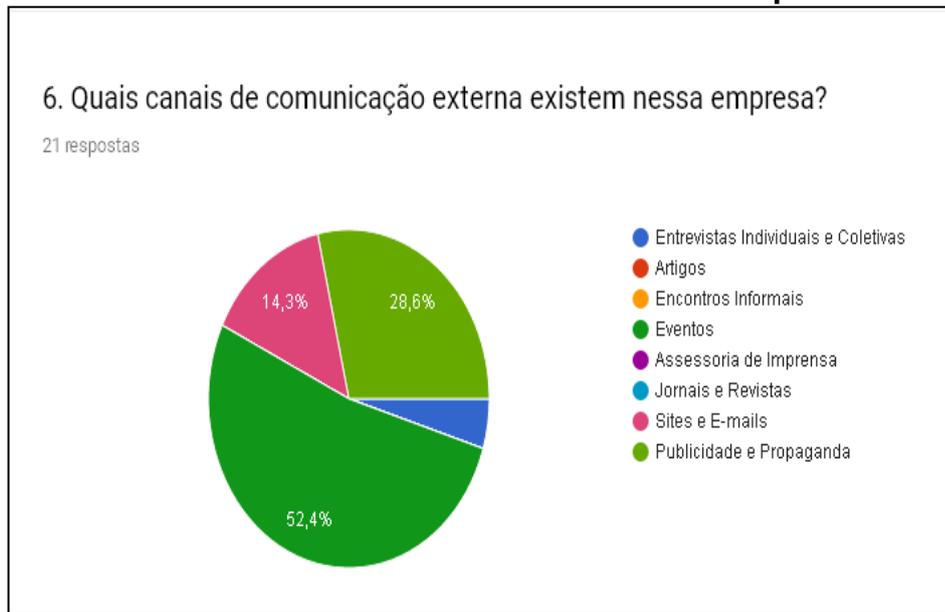
**Gráfico 5 - Classificação dos canais externos na empresa**

Fonte: Elaborado pelos autores com base na aplicação da pesquisa de campo.

De acordo com o que foi apresentado no gráfico, a empresa MT Ltda apresenta canais de comunicação externo eficientes sendo reconhecidos pelos colaboradores com conceitos positivos.

É muito importante saber que tipo de canais externos existem dentro de uma organização, por isso foi perguntado no questionário quais são esses canais de comunicação externa existente dentro da empresa MT Ltda é importante ressaltar que poderia ser mais de uma opção como mostrado no gráfico abaixo.

**Gráfico 6- Canais externo existentes na empresa**

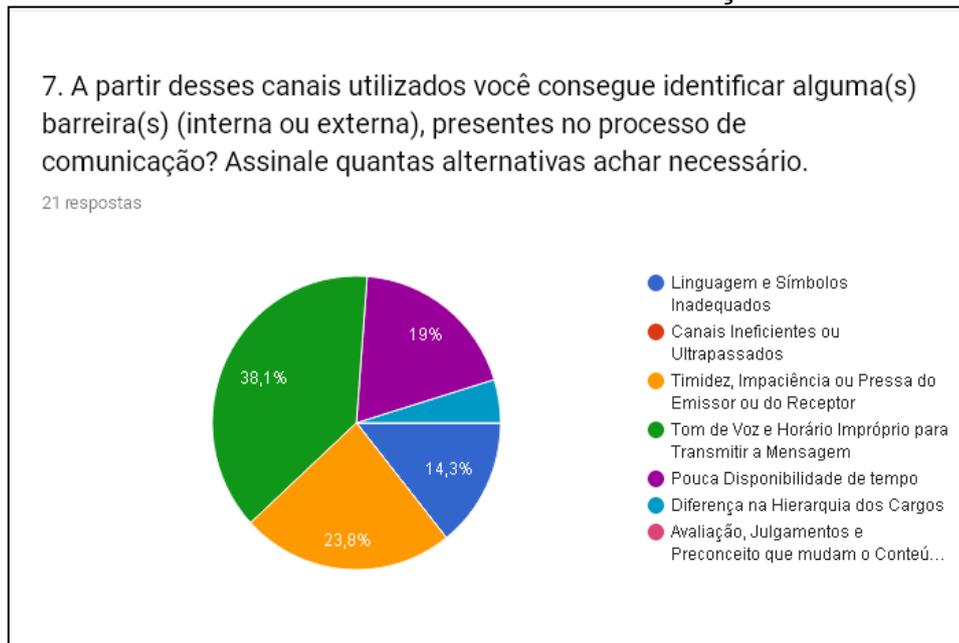


Fonte: Elaborado pelos autores com base na aplicação da pesquisa de campo.

Conforme foi citado no referencial teórico deste trabalho alguns canais de comunicação são externos à organização, o resultado apresentado no Gráfico 6 identifica os canais externos utilizados pela empresa pesquisada.

Algumas barreiras podem interferir no processo de comunicação interno e externo. Com base nessa afirmação os colaboradores foram questionados se conseguiriam identificar algumas barreiras presentes no processo de comunicação da empresa. Esta alternativa é aberta para mais de uma opção como representada no gráfico a seguir:

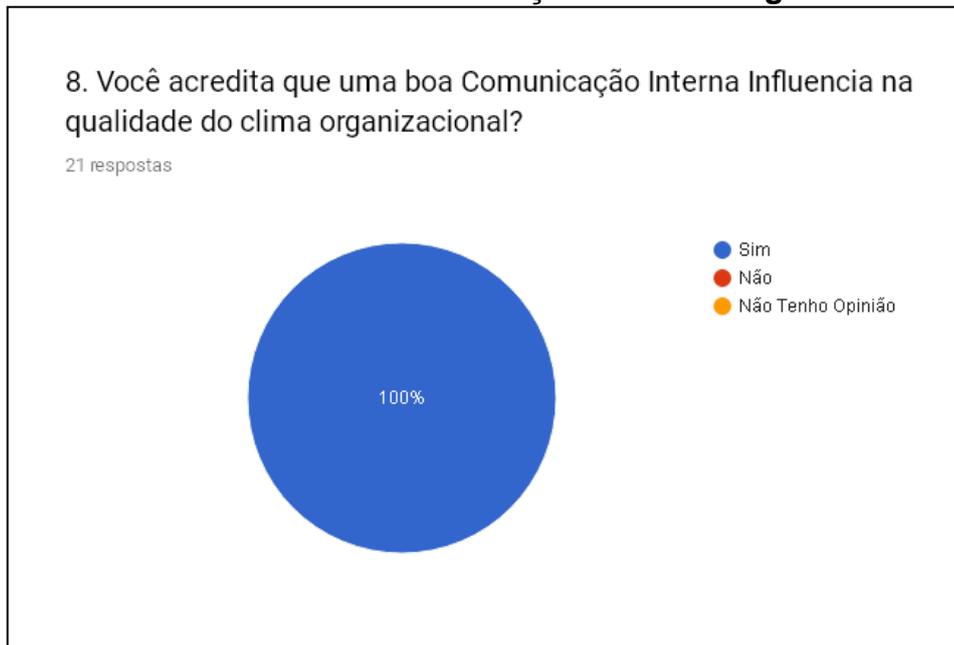
### Gráfico 7 - Barreiras na comunicação



Fonte: Elaborado pelos autores com base na aplicação da pesquisa de campo.

Assim como observado no decorrer deste trabalho, ao realizar um processo de comunicação pode ocorrer interferências que prejudicam a disseminação das informações nas empresas. Dessa forma, o Gráfico 7 aponta as barreiras presentes no processo de comunicação da MT Ltda, que de acordo com seus colaboradores são barreiras que podem influenciar no processo de compreensão da mensagem transmitida, logo, é importante que essas barreiras sejam reduzidas para que esse processo possa ocorrer sem nenhum tipo de prejuízo na transmissão do conteúdo desejado.

Levando em consideração a importância da eficácia da comunicação para melhoria no Clima Organizacional, foi perguntado para os entrevistados se eles acreditavam na interferência da comunicação no clima organizacional da empresa. O resultado é apresentado no Gráfico 8 a seguir:

**Gráfico 8- Influencia da comunicação no clima organizacional**

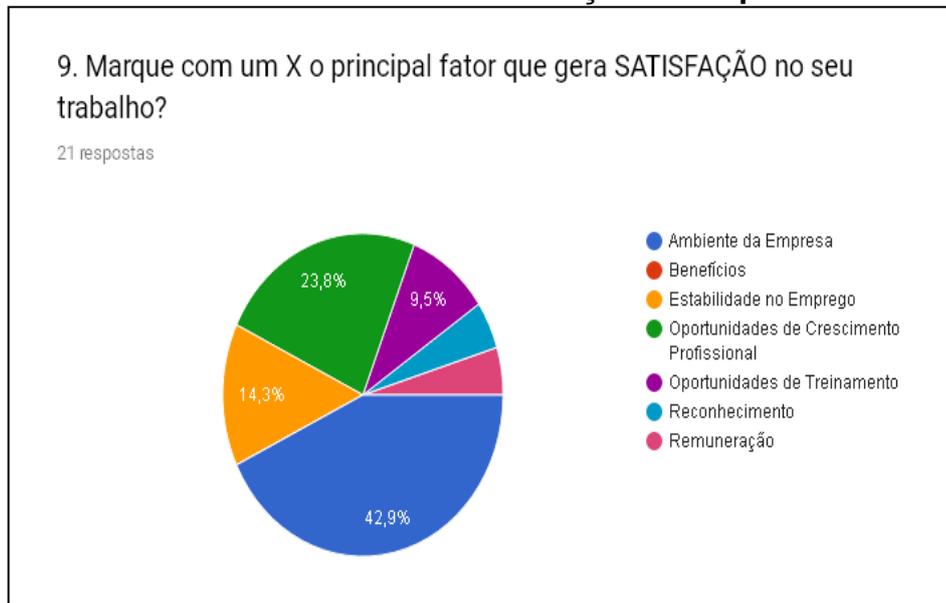
Fonte: Elaborado pelos autores com base na aplicação da pesquisa de campo.

Como foi observado neste trabalho, com ênfase na comunicação e seu impacto no clima organizacional, observa-se que este é importante para manter as relações de trabalho e os impactos que prejudicam a comunicação também acabam interferindo no clima interno da empresa.

Nesse contexto, os resultados da pesquisa sobre a importância do clima da organização MT Ltda foram satisfatórios e positivos como demonstra o gráfico anterior.

Sabe-se que é importante para a organização que o colaborador trabalhe motivado e satisfeito para obter uma produção de qualidade. O objetivo é mostrar o principal fator que gere satisfação para o colaborador lembrando que poderia ser escolhida mais de uma opção como pode ser observado no gráfico abaixo:

**Gráfico 9 - Fatores de satisfação na empresa**



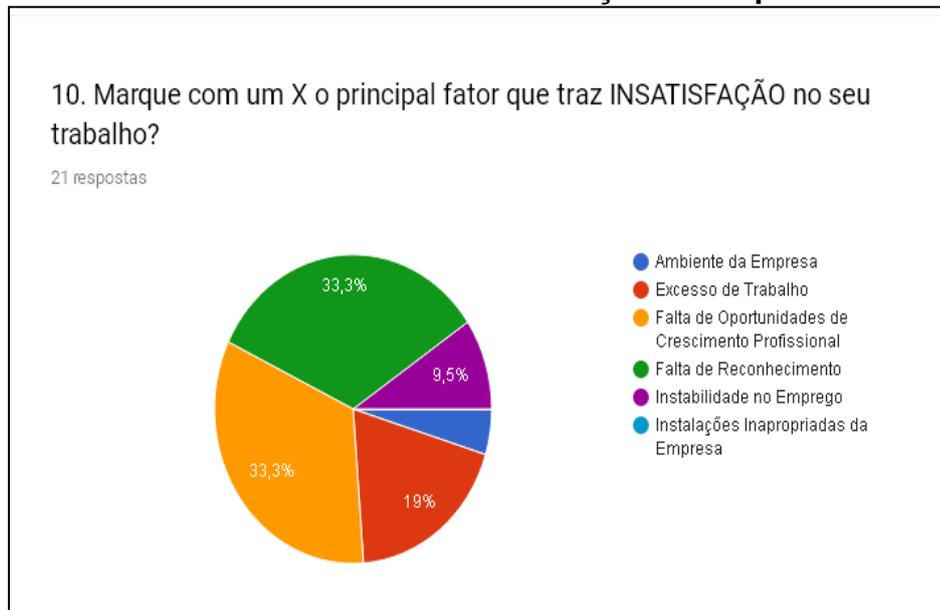
Fonte: Elaborado pelos autores com base na aplicação da pesquisa de campo.

Alguns fatores contribuem para a satisfação ou insatisfação no ambiente de trabalho. A satisfação gera a motivação e conseqüentemente reflete no clima organizacional, o Gráfico 9 mostra alguns desses fatores reconhecidos pelos colaboradores da MT Ltda, como aqueles que contribuem para a satisfação interna do ambiente de trabalho. Logo, nota-se que o principal fator de influência é o ambiente empresarial, que corresponde por 42,9% das escolhas dos colaboradores.

Alguns fatores podem desmotivar os colaboradores no ambiente interno de trabalho. Os entrevistados listaram aqueles que de acordo com eles geram insatisfação no trabalho. Como nota-se no Gráfico 10.

:

**Gráfico 10- Fatores de insatisfação na empresa**



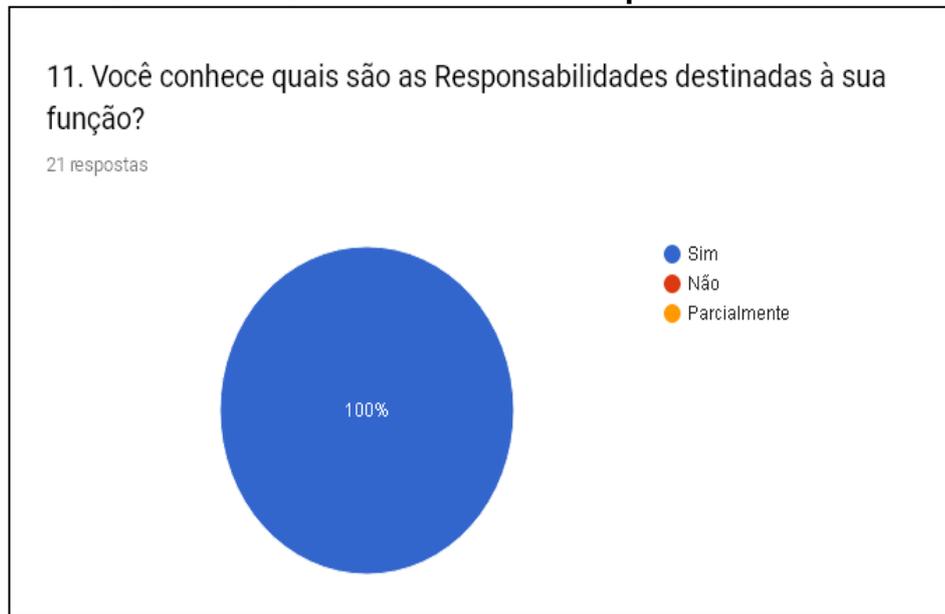
Fonte: Elaborado pelos autores com base na aplicação da pesquisa de campo.

Ainda no contexto de clima organizacional e considerado fatores de insatisfação no ambiente de trabalho, o gráfico acima mostra alguns itens que segundo os entrevistados da MT Ltda, ajudam na desmotivação com interface com o clima organizacional no ambiente de trabalho.

Para que os produtos e serviços tenham qualidade, é necessário que os colaboradores possuam total conhecimento de suas funções. Para mensurar essa afirmação, foi perguntado se possuíam esse conhecimento da responsabilidade que exercem na organização como pode ser visto no Gráfico 11.

:

### Gráfico 11- Conhecimento das responsabilidades



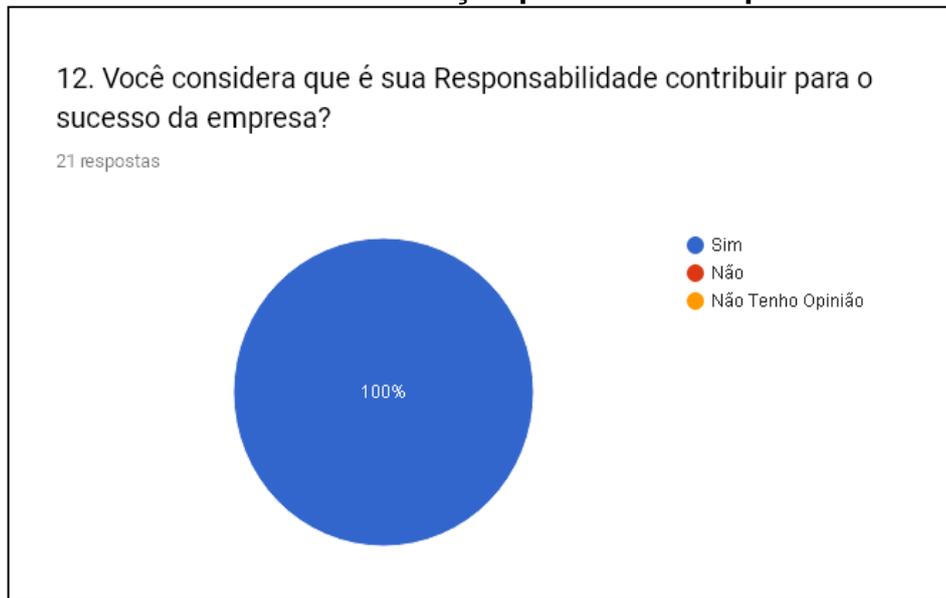
Fonte: Elaborado pelos autores com base na aplicação da pesquisa de campo.

A responsabilidade de cada colaborador é muito importante para o sucesso da empresa, quando perguntado a respeito disso os entrevistados foram unânimes nos resultados como mostrou o Gráfico 11, considera-se uma preocupação de cada um deles como desenvolvimento da empresa em questão.

O sucesso da empresa depende de cada colaborador que nela trabalha, por isso ao ser questionado quanto as responsabilidades dos entrevistados em contribuir com o sucesso da empresa, eles destacaram o que pode ser observado no Gráfico 12.

:

### Gráfico 12- Contribuição para com a empresa

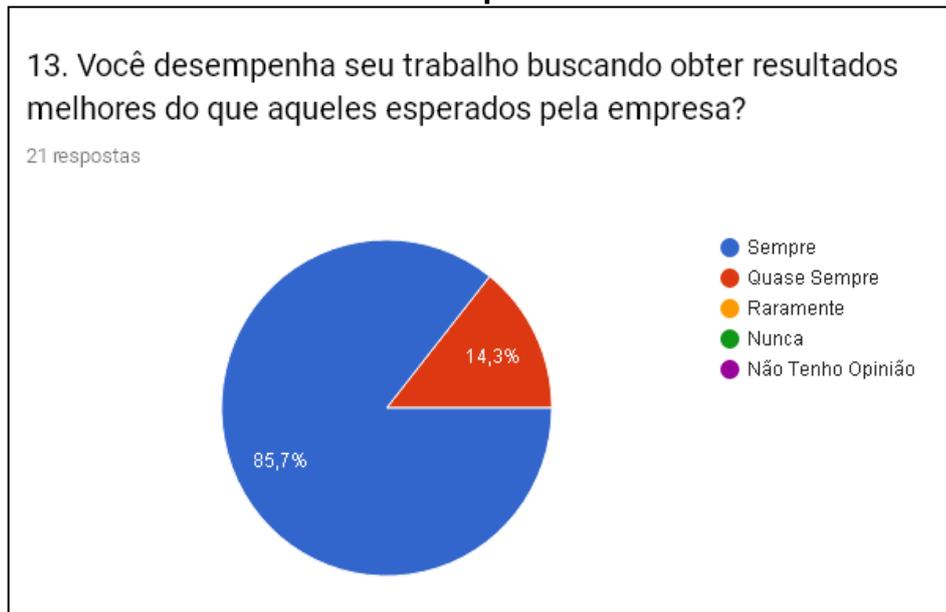


Fonte: Elaborado pelos autores com base na aplicação da pesquisa de campo.

Ainda dentro do conceito de responsabilidade, os resultados apresentados no Gráfico 12 representam a visão dos colaboradores da MT Ltda, com relação as suas contribuições para o desenvolvimento da empresa. Observa-se que 100% dos colaboradores possuem total consciência de suas contribuições e responsabilidades para com o ambiente de trabalho e as funções que desempenham.

Ainda com foco no clima organizacional os participantes foram questionados quanto ao seu desempenho na realização do trabalho e esforço na obtenção de resultados como apresentados visto no Gráfico 13.

:

**Gráfico 13- Desempenho no trabalho**

Fonte: Elaborado pelos autores com base na aplicação da pesquisa de campo.

Quanto ao desempenho do trabalho e obtenção dos resultados as respostas apresentadas pelos colaboradores no Gráfico 13 condiz com a proposta da pergunta, pois, todos os entrevistados sempre ou quase sempre demonstram uma preocupação em obter os melhores resultados além do esperado pela empresa.

A avaliação do capital humano, hoje, é um desafio para as empresas e gerar vantagens competitivas que valorizem a imagem da empresa. Com base nisso, os resultados apresentados neste gráfico, demonstram a visão dos colaboradores no que diz respeito a como se sentem valorizados pela empresa independente do cargo que ocupam.

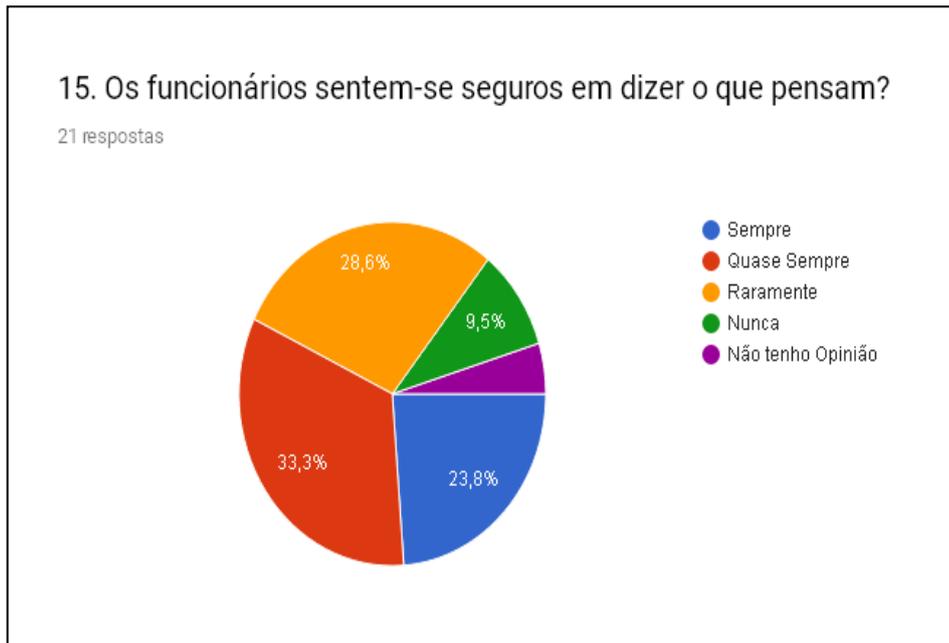
**Gráfico 14- Respeito com os funcionários**

Fonte: Elaborado pelos autores com base na aplicação da pesquisa de campo.

No resultado apresentado do Gráfico 14, os colaboradores d MT Ltda, demonstram com segurança e resposta positiva que a empresa tem um grande compromisso com o respeito e a valorização do funcionário. Com essa proposta nota-se uma preocupação em manter um clima interno que propiciam um ambiente de trabalho livre e agradável.

Finalizando este questionário, os colaboradores foram questionados sobre o quanto se sentem seguros para dizer o que pensam, como mostrado no Gráfico 15:

### Gráfico 15- Segurança dos funcionários



Fonte: Elaborado pelos autores com base na aplicação da pesquisa de campo.

A expressão de opinião e a valorização dela pelos gestores com relação aos colaboradores podem gerar um ambiente de participação e produção eficaz, tudo isso somado a um processo de comunicação e transmissão de informações que viabiliza aos colaboradores expor suas opiniões e argumentos com segurança. Como é possível notar no Gráfico 15 quando o 23,8 % das respostas são sempre, e 33,3% quase sempre.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a comunicação como uma ferramenta de grande importância para toda e qualquer tipo de organização, este trabalho busca apresentar características presente no processo de comunicação que influencia no clima organizacional.

A comunicação tem o papel de oferecer suportes e canais de disseminação da informação dentro da empresa e com isso promover a interação entre os colaboradores.

Com este objetivo as pesquisas bibliográficas apontam que para se conseguir uma comunicação eficaz é necessário ter como base melhorias no processo de comunicação, mantendo um modelo simples de disseminação das informações, adequando-se aos canais disponíveis na empresa e a todos os colaboradores com uma forma de linguagem clara e objetiva em um espaço de tempo que consiga atingir de um maior número de pessoas possíveis.

Vale ressaltar ainda que é preciso respeitar as particularidades de cada pessoa como emissor ou receptor, pois cada uma apresenta características pessoais que influenciam na maneira de falar ou ouvir gerando barreiras no processo de transmissão de informações. Dessa forma quando a personalidade de cada um não é respeitada surgem os preconceitos, os julgamentos e as avaliações negativas que levam ao clima organizacional e de difícil convivência.

A partir dessa reflexão é possível inferir que com a pesquisa de campo aplicado na empresa MT Ltda, observou-se que os canais de comunicação interna e externas da empresa em questão exercem um papel importante na geração de um clima organizacional considerado bom, confirmando aspectos positivos nas hipóteses levantadas. Disso decorre que as opiniões dos entrevistados convergiam nesse sentido, pois segundo eles apesar de considerarem os canais de comunicação eficientes, algumas barreiras existentes podem dificultar a compreensão e gerar uma má circulação das informações.

Coaduna-se com essas reflexões que na pesquisa de campo os entrevistados citem outros fatores internos e externos que segundo eles são os responsáveis pelas interferências na comunicação, sendo eles: Linguagem e símbolos inadequados, canais ineficientes ou ultrapassados, timidez, impaciência ou pressa do emissor ou do receptor, tom de voz e horário impróprio para transmitir a

mensagem, pouca disponibilidade de tempo, diferença na hierarquia dos cargos, avaliação, julgamento e preconceito que mudam o conteúdo da mensagem, que foram os mais comuns identificados que também geram a insatisfação no ambiente de trabalho bem como interferem no clima organizacional.

Assim, com tudo o que foi exposto até aqui conclui-se que foram alcançados os objetivos previstos e justificados no decorrer deste trabalho, ou seja, que a comunicação quando valorizada em todas as suas formas e níveis pode contribuir e influenciar aspectos positivos no ambiente de trabalho e refletir no clima organizacional, a partir da melhoria de seus canais e interação entre os colaboradores que passa a ter acesso a um fluxo de informações claro e objetivo.

Espera-se que as reflexões acerca do tema exposto extrapolem o campo teórico e cheguem às realidades organizacionais a fim de aumentar a valorização da comunicação eficaz e o respeito aos colaboradores como pessoas que possuem personalidades e particularidades de diversas ordens, comprometendo-se com uma forma de comunicação sensível a uma participação efetiva de todos o que consequentemente possui uma interface com a qualidade do clima no ambiente organizacional.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Idalberto Chiavenato. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Erica, 2007.

GIL, Antônio Carlos, **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1.ed-9.reimpri. São Paulo: Atlas,2009.

JUNIOR, Dirceu Casa Grande. **Processos administrativos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1998.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Summus editorial, 2003.

MARQUES, Marcos Roberto. **Fundamentos de Marketing/** Marcos Roberto Marques. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amauru . **Introdução à administração**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PESSOA, Sônia. **Comunicação Empresarial, uma ferramenta estratégica**, 2003.

PORTAL, Yuri. **A importância da comunicação na negociação**, 2014. Disponível em: [www.google.com.br/search?tbm=isch&q=componentes+do+processo+de+comunica%C3%A7%C3%B5&hl=pt-BR&#imgsrc=hsUPAUxlucZ9SM](http://www.google.com.br/search?tbm=isch&q=componentes+do+processo+de+comunica%C3%A7%C3%B5&hl=pt-BR&#imgsrc=hsUPAUxlucZ9SM): Acesso em: 31 de Set. de 2017.

SCARAMUZZA, Bruno César. **Comportamento organizacional: gestão hospitalar/** Bruno César Scaramuzza. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

## ANEXO 1

## QUESTIONÁRIO

## TEMA: COMUNICAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL

## COMUNICAÇÃO

## 1. Cargo que ocupa na empresa:

- Vendedor                       Administrativo                       Serviços gerais  
 Gerente                               Departamento  
 Entregador                      pessoal  
 Caixa                               Marketing

## 2. Você acha importante ter um sistema de comunicação dentro da empresa?

- Sim  Não  As vezes  Não sei

## 3. Como você classifica os canais de comunicação interna utilizados pela empresa?

- Excelente  Bom  Regular  Ruim

## 4. Quais canais de comunicação interna existem na empresa?

- Jornais e Revistas                       Conversas individuais e  
 Manuais, Folhetos e                      videoconferências  
 Comunicados                       Aplicativos e Programas de  
 Quadro de Avisos , Murais, Caixa                      Computadores  
 de Sugestões                       Outros  
 Reuniões Grupais/ Encontros

## 5. Como você classifica os canais de comunicação externa utilizados pela empresa?

- Excelente  Bom  Regular  Ruim

## 6. Quais canais de comunicação externa existem nessa empresa?

- Entrevistas individuais e coletivas;                       Assessoria de imprensa;  
 Artigos;                               Jornais, revistas;  
 Encontros informais;                       Sites e e-mails;  
 Eventos;                               Publicidade, propaganda.

## 7. A partir desses canais utilizados você consegue identificar alguma(s) barreira(s) (interna ou externa), presentes no processo de comunicação? Assinale quantas alternativas achar necessário.

- Linguagem e símbolos                       Timidez, impaciência ou pressa  
 inadequados                      do emissor ou do receptor  
 Canais ineficientes ou                       Tom de voz e horário impróprio  
 ultrapassados                      para transmitir a mensagem  
 Pouca disponibilidade de tempo

- ( ) Diferença na hierarquia dos cargos  
 ( ) Avaliação, julgamento e preconceito que mudam o conteúdo da mensagem

## CLIMA ORGANIZACIONAL

**8. Você acredita que uma boa comunicação interna influencia na qualidade do clima organizacional?**

- ( ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho opinião

**9. Marque com um X o principal fator que gera SATISFAÇÃO no seu trabalho.**

- |   |   |
|---|---|
| ( ) Ambiente da empresa                       | ( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião |
| ( ) Benefícios                                |   |
| ( ) Estabilidade no emprego                   |   |
| ( ) Oportunidades de crescimento profissional |   |
| ( ) Oportunidades de treinamento              |   |
| ( ) Reconhecimento                            |   |
| ( ) Remuneração                               |   |

**10. Marque com um X o principal fator que traz mais INSATISFAÇÃO no seu trabalho.**

- ( ) Ambiente da empresa  
 ( ) Excesso de trabalho  
 ( ) Falta de oportunidades de crescimento profissional  
 ( ) Falta de reconhecimento  
 ( ) Instabilidade no emprego  
 ( ) Instalações inapropriadas da empresa

**11. Você conhece quais são as responsabilidades destinadas à sua função?**

- ( ) Sim ( ) Não ( ) Parcialmente

**12. Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?**

- ( ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho opinião

**13. Você desempenha seu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?**

**14. Os funcionários são tratados com respeito, independentemente dos seus cargos?**

- ( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

**15. Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?**

- ( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

