

Pós-graduada do MBA em Gestão de Pessoas e Saúde Corporativa pela Faculdade Adventista da Bahia (2018). Graduada em Administração pela Faculdades Adventistas da Bahia (2016). Atualmente é docente na Faculdades Adventistas da Bahia. Tem experiência na área de Administração, atuando principalmente nos seguintes: atendimento ao público, pesquisa, projetos e eventos.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

A COMUNICAÇÃO INTERNA E SEU IMPACTO NO CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE EM UMA IES CONFSSIONAL

RESUMO

O presente estudo discorre sobre o impacto da comunicação interna no clima organizacional e, pretendeu-se descobrir em que medida a comunicação interna impacta no clima organizacional de uma IES Confessional do interior da Bahia. O percurso metodológico se deu com a aplicação de questionário online para todos os docentes e técnicos administrativos, dos quais 54 optaram pela participação na pesquisa. Utilizando-se da pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, através da análise do discurso, foi possível analisar o impacto causado pela fluidez da comunicação interna no clima organizacional da IES; identificar a forma atual de socialização das informações institucionais; descrever a fluidez da comunicação vertical e horizontal; analisar o nível de satisfação dos colaboradores em relação à comunicação interna; e verificar a relação entre a motivação e a comunicação interna. Tornando assim possível afirmar que a comunicação interna causa grande impacto no clima organizacional da IES.

PALAVRAS-CHAVE:

Comunicação Interna. Clima Organizacional. Satisfação.

1. INTRODUÇÃO

Analisar a percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional tem sido recorrente nas organizações que se preocupam em alavancar cada vez mais seus resultados perante seu público externo, entendendo que o bem-estar dos seus clientes internos está diretamente proporcional ao crescimento da organização. Um dos elementos impactantes do clima organizacional é a

comunicação interna, esta é responsável por grande parte do engajamento, harmonia e sintonia - ou não - entre os colaboradores. Há, portanto, uma afinidade entre Comunicação Interna e Clima Organizacional.

A literatura, tendo como referências Pimenta (2015); Tomasi & Medeiros (2014); Matos (2014) e as pesquisas recentes cujas referências são Girão (2018); Segredo-Pérez (2017); NETO, Cátia & CRUZ (2017); Flatley, Rentz, & Lentz (2015) expõem a relação entre a Comunicação Interna e o Clima Organizacional. A Associação Brasileiras das Agências de Comunicação apresenta a influência no clima organizacional como um dos muitos benefícios da comunicação interna.

A reflexão sobre o tema motivou a questão norteadora deste estudo, a saber: em que medida a comunicação interna impacta no clima organizacional de uma IES Confessional do interior da Bahia?

A fim de responder a tal questionamento estipulou-se o seguinte objetivo geral: mensurar o impacto da comunicação interna no clima organizacional em uma Instituição de Ensino Superior (IES) confessional localizada no interior da Bahia. Como objetivos específicos definiu-se: analisar o impacto causado pela fluidez da comunicação interna no clima organizacional da IES; identificar a forma atual de socialização das informações institucionais; descrever a fluidez da comunicação vertical e horizontal; analisar o nível de satisfação dos colaboradores em relação à comunicação interna; e verificar a relação entre a motivação e a comunicação interna.

O estudo do fenômeno se fez necessário pela percepção da instabilidade do clima organizacional entre as duas classes de funcionários pesquisadas; apesar da contribuição maior ser para a própria organização pesquisada, o trabalho também trará contribuições ao meio acadêmico por ter revisado a literatura atual sobre o tema, bem como com conceitos próprios e sobretudo pelos resultados obtidos que podem ser testados em outras organizações privadas com características similares.

Além desta introdução, o estudo se divide ainda em quatro sessões sendo fundamentação teórica, que deu subsídios para a pesquisa; a exposição devida dos aspectos metodológicos; a descrição e análise dos dados e por fim as considerações finais e referências.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção tem por objetivo apresentar o referencial teórico que ampara este artigo, isso inclui os principais conceitos sobre os dois temas centrais estudados – comunicação interna e clima organizacional – e a relevância de cada um para a organização.

2.1 COMUNICAÇÃO

Comunicar-se é uma necessidade intrínseca do ser humano, dessa necessidade surgiu o invento e desenvolvimento de meios diversos para a comunicação, é esta necessidade que garante a nossa sobrevivência, como “água e alimento” para a sobrevivência social, uma vez que esta “[...] nos garante as sensações de segurança, confiança e, até mesmo, felicidade” (FERREIRA, 2016, p. 15).

Descrevendo a comunicação, Matos (2014, p. 24) diz que ela “é o fio condutor de todas as atividades e relacionamentos humanos. Literalmente, nada acontece sem que haja prévia comunicação.” Assim, pensar comunicação é pensar em fluidez, interação das partes, compreensão de fatos e informações, afinal, como explica Ferreira (2016, p. 13), a etimologia da palavra deriva do latim, *communicare*, que pode ser traduzida por partilhar ou tornar comum. A mesma fluidez e interação da comunicação interpessoal deve acontecer na comunicação organizacional, diferindo da primeira apenas pelo fator planejamento.

Em relação à comunicação de uma organização, alguns autores a chamam de comunicação empresarial, Argenti (2014), Ferreira (2016), Matos (2014) e Pimenta (2015), são exemplos destes, outros preferem usar o termo comunicação institucional, como Rego & Torquato (1986), utiliza-se neste estudo o termo Comunicação Organizacional, dentre outros motivos, o fato de parecer mais abrangente, como explica Eric Vazzoler (2016) em seu blog, citando Margarida Kunsch (2003), o termo “organizacional” pode “se referir a qualquer tipo de organização – pública, privada, sem fins lucrativos, ONGs, fundações etc., não se restringindo ao âmbito do que se denomina ‘empresa’”.

Descrevendo-a, Matos (2014, p. 110) a apresenta como a “relação da empresa com o seu público interno e externo”, que tem o objetivo de difundir as informações sobre a atuação da organização, como projetos, normas, objetivos, serviços etc.

Segundo Cahen (2005), apud Tomasi e Medeiros (2014, p. 55), a comunicação organizacional tem três objetivos: criar, manter ou mudar a imagem da organização, criar onde ainda não existe, e mudar onde esta for negativa. Para alcançar tais objetivos a comunicação, ainda segundo o autor, precisa estar ligada aos mais altos escalões da empresa, o conceito de Matos (2014, p. 110) coaduna com a ideia ao dizer que a comunicação “é um recurso estratégico de gestão que, quando bem aproveitado, pode garantir o funcionamento coeso, integrados e produtivo da empresa, ou seja, a comunicação tem todo potencial para ser uma vantagem ou um enorme problema”, isso deixa claro que um plano de comunicação deve estar inserido no planejamento estratégico da organização; assim o resultado das ações de comunicação solidificará a cultura, as filosofias e as estratégias de ação da organização. (MATOS, 2014, p. 110).

Para atingir os principais públicos da organização, a comunicação é subdividida, dentre estas a Comunicação Interna tem papel fundamental neste processo, é sobre ela que nos aprofundaremos neste estudo.

Descrevendo a comunicação interna, os colaboradores do Terceiro Caderno de Comunicação Organizacional (C.C.O.) da Associação Brasileira das Agências de Comunicação (ABRACOM), dizem ser esta “o ponto de partida para o alinhamento do discurso de uma organização”. Tudo

o que a organização pretende transmitir ao público externo precisa estar socializado e, não só isso, mas “legitimado” pelo público interno. (ABRACOM, 2008, p. 2). Desta depende a explicação “do negócio da empresa ao empregado e, de forma sistêmica, ajudá-lo a atingir os resultados projetados, levando-os a entender de que forma cada um poderá fazer a sua parte e como a parte de cada um se integra ao todo para o alcance das metas definidas”. (ABRACOM, 2008, p. 13). Flately, Rentz, & Lentz (2015, p. 16) ratificam ao citarem mais um objetivo da comunicação interna que “é criar um entendimento comum de situações do ambiente de negócios que permitirá que as pessoas trabalhem juntas de forma bem-sucedidas”.

Para além de manter o público interno informado sobre os negócios da empresa, esta “também mobiliza, envolve, vende e conquista”. O novo papel assumido pela comunicação interna é: “construir engajamento e despertar no público interno o orgulho de pertencer à empresa”. Essa sintonia, promovida pela fluidez da comunicação interna, faz da equipe não apenas funcionários, mas um time de embaixadores, que defenderá a organização de tudo e de todos, pois terá embasamento suficiente para tal. (ABRACOM, 2008, p. 62 e 66).

Embora pareça utópico, Corrado (1994), citado por Girão, simplifica afirmando que o desejo dos empregados é apenas “saber quais são os problemas, como a empresa lidará com eles e qual o seu papel, como empregados”. (GIRÃO, 2018, p. 61). Uma comunicação clara, sucinta útil e necessária. E claro, a resolução de cada problema deve ser comunicada para que todos comemorem e renovem a motivação para continuarem cumprindo seu papel.

Para que a comunicação interna seja eficiente, é necessário que haja fluidez nos dois “braços” desta, a saber, fluxo de comunicação vertical e fluxo de comunicação horizontal.

Quanto ao Fluxo de Comunicação Vertical, a base teórica a subdivide em Ascendente- a comunicação que parte dos mais baixos aos níveis mais elevados de decisão- e Descendente- a comunicação que faz o caminho inverso, ou seja, sai do topo decisório em direção à base.

O fluxo descendente de comunicação parece um fato já consolidado, pois é dele que surgem as demandas, a normatização de trabalhos de cada setor, o cronograma a ser seguido por cada papel desempenhado na instituição; no entanto, o fluxo ascendente nem sempre se mostra estar tão consolidado assim, visto ser este o processo de feedback dos colaboradores quanto ao “modelo de gestão, ações administrativas, políticas gerenciais e planos organizacionais determinados pelo corpo diretivo da empresa” (MATOS, 2014, p. 113), deveria ser de total interesse da gestão organizacional aferir o bom andamento deste fluxo e até mesmo promovê-lo, sabendo que o mesmo “é imprescindível para dar fidedignidade ao processo e corrigir possíveis distorções. (MATOS, 2014, p. 47). A descrição de feedback dada por Minicucci (1995, p. 257) confirma o fato, “uma palavra inglesa, traduzida por realimentação, que significa ‘verificar o próprio desempenho e corrigi-lo, se for necessário’”. Ainda sobre a importância do feedback, Matos (2014, p. 40) diz ser a falta deste no processo de comunicação, tanto organizacional quanto pessoal, um “dos principais empecilhos para a melhoria da qualidade e produtividade dos projetos e processos de trabalho identificados pelas maiores empresas de auditorias de qualidade internacionais”.

Apesar da aparente consolidação do fluxo descendente, Matos (2014, p. 46) deixa claro que, por uma série de razões, a chefia pode omitir informações necessárias aos seus colaboradores,

uma dessas razões é o “símbolo de status”, quando, com a retenção da informação acredita que “se tornem mais importantes, transmitindo-as muitas vezes, apenas quando as mesmas podem garantir-lhes prestígio junto aos subordinados. Acredita, dessa forma, que a ‘confiabilidade’ que atribuem às informações reforçam seu poder”. Agindo dessa maneira a chefia abre precedência para rumores, especulações e falta de credibilidade por parte dos subordinados. Abre ainda portas para especulações através da “rádio peão ou rádio corredor”, como defende Pimenta, “essa especulação deve-se à tendência natural das pessoas para preencher as lacunas de informação ou para procurar racionalizar o que se mostra contrário”. (PIMENTA, 2015, p. 101).

Falando sobre a excelência da comunicação vertical, Gomes, apud Girão, diz que essa precisa ser “transparente; uma via de mão dupla, que funciona com a mesma eficiência de baixo para cima como de cima para baixo” (GIRÃO, 2014 p. 53).

O Fluxo de Comunicação Horizontal é praticado “entre colegas de trabalho de um mesmo nível hierárquico” (MATOS, 2014, p. 113). A comunicação entre os departamentos da organização é fundamental para que a mesma avance. Fazendo uma analogia da organização como o corpo humano, imagine se a cabeça falasse “precisamos ir ao bebedouro, os rins estão pedindo por água”, mas os pés respondessem “não temos motivação pra isso no momento, diga aos rins que aguarde mais uma ou duas horas”, é claro que todo o corpo sofrerá por uma “indisposição” de um dos órgãos; não é diferente no mundo organizacional, os departamentos precisam compreender e os responsáveis por essa conscientização são os atores da comunicação interna- que fazem parte de um todo.

Pimenta, citando Daft (1997), diz que existem três tipos de interdependência de departamentos: a) associativa- quando os departamentos trabalham de modo independente, embora tenha ciência de estarem contribuindo para o sucesso comum da organização; nesse tipo de interdependência a comunicação entre os departamentos é mínima; b) sequencial- quando, pra dar continuidade à sua atividade um departamento depende da conclusão da atividade de outro departamento; a comunicação se dar para a resolução dos problemas ao longo do processo e também para o planejamento das atividades que afetam ambos; c) recíproca- quando as atividades dos departamentos possuem o mesmo nível de dependência um do outro; a comunicação neste tipo é o desejável, onde os departamentos trocam informações constantemente, já que a realização de suas atividades são completamente dependentes. (PIMENTA, 2015, p. 88 e 89).

No entanto, a comunicação entre os departamentos não deve ser apenas uma troca de informações necessárias, mas esta deve ser um compromisso de todos, é o que Matos chama de corresponsabilização. Quando não há essa interação a comunicação se torna precária e gera “conflitos interáreas, comportamentos individualistas, atitudes ensimesmadas e dificuldades no relacionamento humano”. E, da mesma forma que quando temos pernas desassociadas da cabeça ou coração, não temos um corpo, assim, a inexistência de inter-relacionamento entre os setores não constitui, de fato, uma organização. (MATOS, 2014, p. 89, 95 e 115).

A comunicação interna – tanto no fluxo vertical como no horizontal - se desenvolve tanto de maneira formal, como informal. Os memorandos, protocolos, circulares, atas de reuniões e outros, se agrupam na comunicação formal. A comunicação informal tem sido vista com um olhar

mais receptivo, por conta da velocidade na disseminação de informações exigida pelo século atual. Como explica Girão (2018, p. 49 e 50), “nas organizações ágeis, não há tempo para redigir, aprovar, assinar cartas, memorandos, circulares e comunicados”, uma ligação, uma mensagem de texto são ações mais rápidas e têm o mesmo peso decisório. É claro que não exime a possibilidade da mesma ser formalizada posteriormente para fins de arquivamento e consulta futura.

Há um outro elemento da comunicação informal que deve ser considerado, conhecido como rádio peão ou rádio corredor. Pimenta (2015, p. 111) a descreve como “uma rede de comunicação complexa e muito eficiente”; há sempre uma resposta para quaisquer questionamentos sobre qualquer assunto que a comunicação formal deixou de informar ou não informou por completo, pode ser praticada nos corredores, bebedouros, banheiros, na mesa do refeitório, no lanche da tarde, na sala do colega ao lado, enfim, ela permeia toda a organização. Antes que visemos apenas o lado negativo, Tomasi e Medeiros (2014, p.71), citando Matos (2006), afirmam que “‘rádio- corredor’ só é virulenta e tem ação negativa em ambientes em que se somam alto grau de incomunicabilidade das lideranças e com falta de transparência na gestão”. Caso contrário, continuam os autores, ela se torna uma aliada da comunicação formal, tanto na propagação das informações como na integração das pessoas.

O fato é que os dois tipos de comunicação, tanto formal como informal devem estar bem alinhados com a filosofia da organização para que os colaboradores se sintam valorizados e protagonistas das mudanças. É também a comunicação informal que mede o clima de uma organização, como afirma Girão (2018, p. 50) “é por meio da comunicação informal que se pode ter verdadeira visão do clima organizacional e da reação dos colaboradores aos processos de mudança”.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O conceito de clima organizacional a ser tratado neste trabalho não está no campo abstrato, nem tão pouco na impossibilidade de mensuração.

Na busca por um conceito mais próprio, o de Moran e Volkwein (1992), traduzido e citado por Leitão, Guimarães & Rosal (1998, p. 02) nos pareceu o mais acertado, por ser detalhada e elucidativo, a saber, clima é:

[...] uma característica relativamente duradoura de uma organização que a distingue das demais e: a) inclui percepções coletivas dos membros sobre sua organização com relação a dimensões como autonomia, confiança, coesão, apoio, reconhecimento, inovação, honestidade, etc.; b) é produzido pela interação dos membros; c) serve como uma base para interpretar as situações; d) reflete as atitudes, normas e os valores prevalentes da cultura da organização; e e) atua como uma fonte de influência para comportamentos apresentados (MORAN, E.T. & VOLKWEIN, J.F. , 1992)

Percebemos que, pelas características descritas, o clima organizacional tem um papel fundamental na composição da imagem organizacional e merece atenção da gestão tanto quanto os demais fatores. Notemos que as dimensões citadas estão relacionadas a elementos internos (“...

autonomia, confiança, coesão, apoio, reconhecimento, inovação, honestidade, etc”), embora os elementos externos também contribuam para a construção do clima, são os internos que impactam diretamente e também são estes que podem ser controlados pela organização. Girão (2018, p. 70) citando Luz (1995), menciona alguns desses fatores internos:

[...] tipo de trabalho, integração funcional, participação na gestão, relacionamento interpessoal, salário, pagamento, benefícios, estabilidade do emprego, condições físicas de trabalho, segurança no trabalho, objetivos organizacionais, orientação para resultados, estratégias motivacionais, tipo de tecnologia empregada, rigidez na disciplina, regras de conduta, estilo de liderança e supervisão, processo decisório, perspectiva de desenvolvimento profissional, falta de feedback, comunicação, relacionamento empresa / sindicato / funcionários etc. (LUZ, 1995).

Silva (1999), também citado por Girão compreende que as variáveis de impacto no clima estão divididas em variáveis individuais e organizacionais, sendo as organizacionais: “estrutura organizacional, estilo de liderança, processo de comunicação, política de cargos e salários, políticas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, relacionamento interpessoal, benefícios, tipo de produto ou serviço oferecido pela empresa etc.” (GIRÃO, 2018, p. 70).

Há alguns elementos que se repetem em ambas as citações, dentre eles destacamos os que estão ligados à comunicação. A comunicação interna é um dos fatores que impactam diretamente no clima organizacional. De acordo com Argenti, quando esta é “eficaz gera diálogo na empresa, alimentando um senso de participação que pode fazer com que até as maiores empresas fiquem mais próximas dos corações e mentes de seus funcionários”. (ARGENTI, 2014, p. 228). A comunicação interna e o clima organizacional estão tão interligados que este pode ser medido através daquela, sobretudo a comunicação interna informal. Flatley, Rentz, & Lentz (2015, p. 10 e 11) chegam a afirmar que “em muitos casos ela é o termômetro mais eficaz para descobrir como andam as coisas na organização”, Neto, Cátia & Cruz (2017, p. 03) praticamente repetem, em outras palavras, dizendo que “averiguar a satisfação acerca da comunicação é considerado um importante barômetro para avaliar o bem-estar organizacional”, não é de se admirar que as organizações que se preocupam em melhorar cada vez mais a sua comunicação interna estão se destacando nas pesquisas que indicam os melhores climas organizacionais. (ABRACOM, 2008, p. 03). Influenciar no clima é, portanto, um dos benefícios da comunicação interna.

3. METODOLOGIA

Quanto aos fins, optou-se pela pesquisa descritiva, a qual descreve determinada população, um certo fenômeno e suas variáveis (SANTOS, 2016, p. 183); e abordagem qualitativa, pois esta permite descrever as aceções dos participantes ao fenômeno pesquisado. De acordo com Teixeira (2013, p. 137) nessa abordagem “o pesquisador procura reduzir a distância entre a teoria e os dados, entre o contexto e a ação, usando a lógica da análise fenomenológica, isto é, da compreensão dos fenômenos pela sua descrição e interpretação”.

Para realização desse estudo optou-se pela realização de um estudo de caso único de uma instituição de ensino superior no interior do estado da Bahia. O Estudo de Caso, segundo Santos (2016, p. 185), “é o estudo que analisa com profundidade um ou poucos fatos, com vistas à obtenção de um grande conhecimento com riqueza de detalhes do objeto estudado”. Para a construção do estudo de caso o convite de participação foi estendido ao corpo docente e ao corpo técnico administrativo da IES.

Para a coleta de dados secundários, inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, que segundo Santos (2016, p. 184) é “a pesquisa feita com bases em documentos já elaborados, tais como livros, dicionários, enciclopédias, periódicos, como jornais e revistas, além de publicações, como comunicação e artigos científicos, resenha e ensaio críticos”. A partir da pesquisa bibliográfica foi possível elencar as categorias de análise.

Para a coleta de dados primários, na pesquisa de campo, optou-se, como instrumento de pesquisa, pelo questionário. O questionário foi elaborado com sessenta e quatro afirmações subdivididas em sete categorias; tendo como opção de resposta a escala *likert*; a última das categorias se refere ao perfil demográfico dos pesquisados; as demais categorias do questionário foram: meios de comunicação - empresa, meios de comunicação - colaborador, comunicação institucional, comunicação vertical, comunicação horizontal, *feedback* e clima comunicacional.

A elaboração do questionário foi baseada em outros questionários já testados e validados no meio acadêmico. Foram eles: questionários de verificação da comunicação interna na Universidade Fernando Pessoa em Portugal (QUESCI. UFP- 2007); o questionário utilizado pelo prof. João José A. Curvello no seu projeto de pesquisa “Observatório da Comunicação Organizacional Interna na Área Pública: mapeamento e acompanhamento”, quando mestrando no Programa de Mestrado em Comunicação da Universidade Católica de Brasília; o questionário, segundo ele, foi construído com base no questionário de auditoria de comunicação elaborado por Cal W. Downs e Michael D. Hazen (1973), com adaptações, inserções e atualizações, com o objetivo de avaliar a satisfação de servidores públicos; utilizou-se ainda como base o questionário aplicado entre os servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo em 2009, que tinha como objetivo de estudar a comunicação e o clima organizacional e os resultados deste serviram de apoio para a construção de um Plano de Comunicação para o IFSP; e os modelos de questionário disponibilizados por Matos (2014) também serviram de base para a construção do questionário desta pesquisa.

O instrumento foi construído na ferramenta gratuita Formulários da Google Apps e encaminhado no dia dezoito de abril de dois mil e dezoito para 356 e-mails pertencentes aos docentes e funcionários do corpo técnico administrativo, concedidos pelo departamento pessoal da instituição, dos quais 27 retornaram com mensagem de erro. O instrumento ficou disponível para acesso até o dia dezoito de maio, alcançando 54 respostas as quais foram analisadas como fonte primária da pesquisa. Todos os gráficos e tabelas necessários para a análise foram construídos no Excel 2013.

Em relação a análise de resultados optou-se pela Análise de Conteúdo, que segundo Bardin (1979), citado por Minayo (2007, p. 83 e 86), esta é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações

visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. Uma das técnicas desse conjunto é a “análise representacional”, na qual, como descritas pela autora, “levamos em conta a direção (‘a favor ou contra’) e a intensidade (‘fria ou apaixonada’) dos juízos selecionados”.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para responder de maneira concisa o objetivo desta pesquisa, que é o de analisar o impacto causado pela comunicação interna no clima organizacional da IES em estudo, foi necessária uma análise minuciosa dos dados coletados, para tanto, apresenta-se primeiramente o perfil dos pesquisados, os resultados por sessões, como foram agrupadas as perguntas do questionário para facilitar a análise, e posteriormente apresenta-se a análise das correlações das variáveis da comunicação interna com as de clima organizacional.

Em relação ao perfil dos respondentes verificou-se que a pesquisa foi realizada com 54 colaboradores da IES, sendo estes 33 docentes e 21 técnicos administrativo; 25 do sexo masculino e 29 do sexo feminino; subdivididos ainda pelo tempo de trabalho, sendo 17 entre 0,1 e 3 anos de contrato; 13 entre 04 e 06 anos; 11 entre 5 a 8 anos e 13 com mais de 10 anos de trabalho.

A seguir buscou-se entender a percepção dos respondentes em relação aos meios de comunicação. Nesse caso pretendeu-se avaliar a percepção dos colaboradores quanto a importância de alguns meios de comunicação utilizados pela organização.

Ao analisar os dados percebeu-se que 88,9% dos pesquisados acreditam ser importante que a empresa possua e-mail corporativo. Dos 54 pesquisados 96,3% dão importância à atualização do site, sendo que 59,26% destes são docentes; apenas 3,7% dos pesquisados dão importância mediana à essa afirmação. A atualização da lista telefônica obteve 94,4% de importância e os demais (5,55%) atribuíram importância mediana ou pouca importância a esse meio de comunicação. Em relação à organização possuir um canal seguro para reclamações e sugestões 92,8% dão importância, a opção “grande importância” atinge maior índice entre os colaboradores com menos e com mais tempo de trabalho, 22, 22% e 20, 37%, respectivamente.

Com o segundo agrupamento de questões – meios de comunicação referentes ao colaborador – buscou-se verificar a percepção dos colaboradores quanto à frequência no uso de alguns dos meios de comunicação.

Percebeu-se que, embora 42,6% dos respondentes tenham afirmado que sempre têm reuniões em seus setores para socialização das informações, apenas 13% sempre preferem receber informações de forma presencial e destes, 9,25% são docentes. Quanto a preferir receber informações corporativas pelo WhatsApp 20,4% das pessoas pesquisadas afirmaram que esta é

sempre sua preferência, destas, apenas 5,5% são técnicos administrativos, na sua maioria os com menor tempo de contrato (3,5%); é interessante que a opção “sempre” e “nunca” atingem maiores índices no grupo de docentes, que têm entre 0,2 a 3 anos de contrato (5,56% “sempre”) e entre 4 a 6 anos de contrato (7,41% “nunca”). Destaca-se ainda a opção “às vezes”, ainda relacionado à receber informações institucionais via WhatsApp, esta opção atinge os maiores índices da pesquisa, encontrados nas categorias docentes entre 5 a 10 anos de contrato e entre os técnicos administrativos entre 0,1 e 6 anos de trabalho.

Receber informações corporativas via e-mail ainda é a opção preferida dos colaboradores pesquisados, 94,4% entre sempre e quase sempre. Ainda é importante frisar que 76% dos 54 pesquisados usam o e-mail corporativo, sempre ou quase sempre, tendo destaque os técnicos administrativos, os que estão entre 5 a 10 anos de trabalho na instituição, 100% usam constantemente e os demais atingem o índice de 85,71%.

Em seguida, na sessão intitulada informação institucional intencionou-se conhecer o quanto de informações os colaboradores receberam ao serem admitidos.

Percebeu-se que 44,5% das pessoas ainda não conhecem o plano de cargos e salários da organização; a opção extrema à afirmativa – conheço o plano de cargos e salários-, “discordo totalmente” foi encontrada em cinco categorias diferentes, 3,7% em quatro destas, a saber, docentes entre 0,1 a 3 anos de trabalho, docentes com 5 a 8 anos e técnicos administrativos entre 0,1 a 3 anos e técnicos com mais de 10 anos de trabalho; a quinta categoria com 1,85% é dos técnicos administrativos entre 4 a 6 anos de contrato.

Dentre os pesquisados, 38,9% acreditam que as vagas em aberto na organização não são amplamente divulgadas sendo que a maioria destes (29,64%) são da área docente e ainda 27,8% dos pesquisados optaram pela omissão;

Quanto ao recebimento das informações para desempenhar a sua função 22,2% das pessoas afirmam que as mesmas não foram suficientes, a maioria destes estando entre os docentes (12,96%) e o maior destaque é na classe entre 0,1 a 3 anos de trabalho, com 7,41%. Um índice de 18,5% preferiu não opinar, a maioria novamente sendo entre os docentes, só que dos com mais de dez anos de contrato (5,56%).

Entre as cinquenta e quatro pessoas pesquisadas, 59,3% ainda não sabem de fato a que têm direito como funcionários, com destaque para a classe docente que compõem 31,49% destes; entre os técnicos administrativos o maior índice está entre os recém contratados, 5,56%, embora o índice de 3,70% também seja percebido nas classe entre 4 a 6 e entre os mais de 10 anos de contrato; destaca-se ainda que a opção “concordo plenamente”, à afirmativa “Ainda não sei a que tenho direito como funcionário” foi percebida em cinco categorias, sendo três destas ente os professores e duas entre os técnicos; 9,3% dos pesquisados não se manifestaram;

Quanto ao recebimento de informações sobre planos de benefícios 50% pessoas as receberam de maneira informal, por terceiros, sendo 35,18% docentes, com maior índice entre os recém contratados (9,26%), seguido dos com mais de dez anos de contrato (7,41%); entre os técnicos o maior índice é percebido nos que possuem entre quatro a seis anos de contratados (7,41%).

Percebeu-se 13% que não opinaram;

A respeito das informações sobre direitos e deveres 35,2% pessoas afirmam não terem recebido todas as informações necessárias, com exceção dos técnicos administrativos com tempo de contrato entre cinco a oito anos que todos concordam com o recebimento das informações necessárias, nas demais categorias é percebido as opções “discordo” ou discordo completamente”, com destaque entre os docentes, percebido 7,41% entre os recém contratados e 5,56% entre os com mais de 10 anos de contrato este último índice foi percebido também entre os técnicos administrativos recém contratados; Destaca-se ainda a opção “discordo plenamente” entre os docentes entre cinco a oito anos de trabalho, com 3,70% e 1,85% entre os recém contratados, este último índice também foi percebido entre os técnicos com mais de 10 anos de trabalho. Neste quesito 16,7% optaram pelo meio termo.

O próximo passo foi analisar a fluidez da comunicação entre chefe e subordinado -Comunicação Vertical; percebeu-se que 33,3% dos pesquisados afirmaram não ter liberdade para expressar suas ideias sem medo de represália, o maior índice da opção “discordo plenamente foi percebido entre os docentes, 5,56% entre os que tem mais de 10 anos de trabalho na instituição, seguido de 3,70% nas categorias de 5 a 8 e também de 4 a 6 anos de contrato; ainda foi percebido maiores índices da opção “discordo” entre os docentes; já entre os técnicos administrativos a opção discordo totalmente foi percebida apenas entre os recém admitidos, 1,85%; o mesmo percentual de 1,85% é percebido para a opção “discordo” entre os técnicos administrativos recém contratados e também entre os que têm mais de dez anos de admitidos; vale ressaltar que essa discordância é reforçada ao percebermos que 22,2% dos pesquisados omitiram sua opinião sobre esse questionamento.

Quanto às novas formas de realizar os processos, 25,9% das pessoas pesquisadas afirmam serem sempre surpreendidas quando há uma mudança, pois não participam do planejamento do setor, destes 16,66% são docentes; a opção “concordo plenamente” com o fato de ser surpreendido foi percebido em três categorias, entre os técnicos com 0,1 a 6 anos de admissão (5,55%) e entre os docentes entre quatro a seis anos de trabalho (3,70%). Um percentual de 22,2% optou por não manifestar sua opinião.

À afirmativa “Sinto-me parte da equipe” 18,5% dos pesquisados discordaram, porque seus superiores não levam em consideração suas opiniões ao tomarem decisões, 12,95% são docentes, embora a classe docente também tenha sido a que mais se declarou sentir-se engajada (31,48%); dentre os técnicos administrativos a percepção de não engajamento é entre os que possuem entre 0,1 e 6 anos de trabalho; outros 18,5% preferiram não se manifestar.

Sobre ser consultados pelo chefe direto antes de uma decisão, 37,1% dos pesquisados afirmaram que essa consulta não acontece, 20,3% destes sendo docentes merecendo atenção o fato da opção extrema “discordo plenamente” atinge o maior índice entre os docentes, 12,97%; 3,7% dessa opção é assinalada pelos técnicos administrativos com tempo de admissão entre 0,1 a 6 anos; um outro destaque se fez perceber na categoria de docentes entre quatro a seis anos de contrato, apenas duas opções foram assinaladas, “nem concordo nem discordo” e “discordo”, com um percentual de 5,56 cada; para este quesito 24,1% optaram pelo anonimato.

Um percentual de 18,6% das pessoas pesquisadas concorda que quase sempre há incoerência entre as informações do seu chefe direto e a repassada pela diretoria, 14,81% deste são docentes; entre os técnicos administrativos, as categorias que têm entre 0,1 a 3 anos e 5 a 8 anos de contrato, juntas correspondem a 3,70% dos que concordam que há essa incoerência; 16,7% preferiram não opinar quanto a isso. Embora ao serem questionado sobre o alinhamento das informações recebidas do chefe direto com as da diretoria apenas 3,7% dos pesquisados afirmam que as mesmas não estão alinhadas, percentual encontrado entre os docentes com mais de dez anos de contrato e 14,8% não se manifestaram.

Quanto ao recebimento de notícias, 13% dos pesquisados concordam que são sempre os últimos a saberem das notícias na empresa, 7,40% sendo docentes; nesse ponto houve um alto índice de não manifestação, 35,2%.

Quanto a clareza das informações do chefe direto, 7,4% dos pesquisados concordam que as informações repassadas pelo chefe não são claras, sendo a terça parte destes (5,55%) entre os docentes; os que optaram por não responderem também corresponde 7,4%.

Um percentual de 13% percebe que as informações do chefe não são no tempo certo, a maioria destes (7,4%) estando entre os técnicos administrativos; 18,5% não responderam.

Para um índice de 9,3% dos pesquisados as informações do chefe direto não são suficientes, 7,3% destes sendo docentes; entre os técnicos administrativos 1,85%, representando os que têm entre 4 a 6 anos de contrato tem a mesma percepção e 22, 2% não se manifestaram.

Para analisar a fluidez da Comunicação intersetores entre os colegas – Comunicação horizontal-, utilizou-se apenas os dados dos 21 técnicos administrativos respondentes. Percebeu-se que 33,3% dos técnicos administrativos pesquisados quase nunca aguardam o atendimento ao telefone ao repassarem a ligação, para garantir que a ligação não caia e que foi encaminhado ao ramal correto; a maior parte (14,28%) foi percebida nos técnicos recém contratados, percebeu-se ainda que todos os técnicos com mais de dez anos na instituição sempre ou quase sempre aguardam o atendimento, correspondendo a 19,04% dos pesquisados.

Quando desconhecem a informação de outros setores 47,6% dos pesquisados optam por repassarem a ligação às vezes enquanto que 4,8% quase nunca repassam e 4,8% nunca o fazem; interessante notar que os que mais repassam a ligação são os recém contratados (9,52%) e estes são do sexo feminino, fato interessante também percebido que somente nessa classe aparece a opção “nunca” e todos são do sexo masculino; mais um fato interessante é que a opção “quase nunca” só é percebida entre os técnicos com mais de dez anos de contrato.

Dos técnicos pesquisados 4,8% afirmam saber boa parte das informações de outros setores, mas nunca encaminham a ligação, este índice está entre os técnicos com mais de 10 anos de trabalho; 23,8% quase nunca repassam e 42,9% só o fazem às vezes;

Um índice de 9,5% dos técnicos não sabe dar informações sobre outros setores, mas nunca encaminham a ligação, 19% não sabem dar informação e quase nunca repassam a ligação e 33,3% mesmo não sabendo dar as informações só repassam a ligação às vezes.

Cerca de 29% dos técnicos pesquisados afirmam que sempre ou quase sempre falta profissionalismo e formalidade no atendimento por telefone por parte de outros setores, 47,6% percebem que a ocorrência é às vezes.

Ainda sobre o atendimento ao telefone, 19,1% dos técnicos perceberam que sempre ou quase sempre falta uma saudação profissional e 42,9% acredita que é às vezes;

Um índice de 9,52% dos técnicos administrativos afirmara sempre ter dificuldade em se comunicar por telefone, esse índice está dividido igualmente entre os recém contratados e os com mais de dez anos de contrato (4,76%); 38,1% afirmam que às vezes têm dificuldade, os maiores índices foram identificados entre os com mais de dez anos de trabalho (9,52%) e os recém contratados (14,28%).

Quanto ao recebimento de e-mails de outros setores 19,1% dos técnicos percebem que os mesmos sempre (4,76%) ou quase sempre (14,29%) contêm erros ortográficos, 38,1% o percebem às vezes.

Ainda sobre o recebimento dos e-mails, 23,8% dos pesquisado identificaram que os e-mails recebidos sempre ou quase sempre vêm sem a assinatura ao final; 28,6% perceberam a ocorrência às vezes, tornando difícil o processo do *feedback* na comunicação.

Sobre a resposta aos e-mails enviados 9,52% perceberam que estes sempre demoram a ser respondidos e outras 57,1% afirmam que quase sempre as respostas demoram.

O objetivo desta sessão seguinte – Feedback- foi avaliar o quanto cada variável é percebida como importante para a motivação no desempenho das atividades dos pesquisados.

Perceber que o superior conhece o nível de complexidade dos processos de sua função foi tido como importante por todos os cinquenta e quatro pesquisados, sendo que 87,5% classificou como de “grande importância”, 55,55% destes estando entre os docentes e 13% como sendo “importante”;

Para a variável receber informações sobre eventos na instituição, 72,2% julgam de grande importância e 24,1% como importante, apenas 1,85% julgam essa informação de pouca importância para sua motivação.

Receber informações sobre as conquistas/falhas da instituição é considerado de grande importância por 75,9% dos pesquisados, como importante por 22,2% e apenas 1,9% dá importância mediana ao fato.

Quanto à importância de receber informações sobre promoções e benefício na motivação dos pesquisados, 70,4% atribuíram grande importância, 20,4% dizem ser importante, 5,6% acredita ser de importância mediana e apenas 3,7% dá pouca importância;

Receber relatório de como as demandas/problemas do seu setor estão sendo resolvidas tem grande importância para 77,8% dos pesquisados e para 18,5% o recebimento é importante; apenas 3,7% o consideram de pouca importância;

Conhecer os critérios sobre sua avaliação de desempenho é percebido como sendo de grande

importância por 70,4% das pessoas pesquisadas e como importante para 22,2% delas; apenas 3,7% dos pesquisados assinalaram como sendo de pouca importância.

Um índice de 74,1% pessoas crê ser de grande importância e 45,9% creem ser importante para sua motivação o fato de conhecerem as oportunidades de treinamento;

Conhecer os critérios sobre o recrutamento e a seleção no seu setor é de grande importância para 64,8% das pessoas pesquisadas; para 33,3% o fato é importante e para apenas 1,9% acha ser de importância mediana para sua motivação;

Receber informações regulares sobre seu desempenho é tida como de grande importância por 72,2% e como importante por 27,8% pessoas.

No último dos sete agrupamentos de questões objetivou-se avaliar o clima; identificou-se que 16,6% das pessoas não percebem que a organização seja motivo de orgulho para o conjunto de colaboradores, interessante notar que a opção discordo plenamente só foi percebida entre os docentes, os com tempo de serviço acima de cinco anos (5,55%) para esta questão 24,1% dos pesquisados eximiram sua opinião, outra fato interessante é a percepção de que os maiores índices dos que não opinaram estão entre os recém contratados, tanto entre os docentes (5,56%) como entre s técnicos administrativos (5,5%).

Para a afirmativa de que a organização é reconhecida por seus clientes e pela sociedade como uma instituição de qualidade e prestígio 13% das pessoas discordaram, desses, a maioria (11,15%) estão identificados como docentes, também se identifica que somente entre os docentes com mais tempo de contrato foi percebida a opção “discordo plenamente” com 3,7%; um percentual de 11,1% preferiu não opinar.

Um percentual de 37% das pessoas não acreditam que a organização esteja interessada em garantir a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho; o maior índice foi detectado entre os docentes, 11,11% e destes, os com mais tempo de trabalho foram os que mais sinalizaram a opção “discordo plenamente” (9,26%); um fato interessante é que essa opção “discordo plenamente” foi percebida em sete das oito categorias utilizadas pelos autores para subdivisão dos colaboradores e a opção “discordo” percebida em seis delas; um índice de 31,5% não se manifestou.

Dentre os pesquisados, 40,7% das pessoas não concordam que a chefia seja honesta na condução dos negócios e que evitem o favorecimento, o maior percentual de discordância está entre os docentes, com 25,91%; a opção “discordo plenamente” foi assinalada pelas quatro categorias de docentes, somando 11,1% do total e pela categoria com mais de dez anos de trabalho entre os técnicos administrativos (1,85%); a opção “discordo” foi assinalada por seis das oito sessões de colaboradores; os que não expressaram sua opinião corresponde a um índice de 27,8%.

Para 26% dos participantes da pesquisa a chefia, em geral, não mostra ser justa ao administrar conflitos na instituição, a percepção foi verificada em seis das oito categorias de colaboradores, não havendo diferença significativa entre docentes e técnicos administrativos; 29,6% dos pesquisados preferiram não dar sua opinião.

Apesar do alto índice de aprovação, 7,4% das pessoas discordam que a organização seja um lugar

agradável para trabalhar, a opção “discordo” foi percebida entre os docentes com mais de cinco anos de contrato e entre os técnicos entre quatro a seis anos; 13% delas se mantiveram no meio termo.

Dentre os pesquisados 9,3% afirma não ser bem tratado, valorizado e não sente que pode fazer a diferença em seu ambiente de trabalho, destes, 7,4% são docentes; das quatro categorias identificadas com opção “discordo”, três delas são dos docentes e uma está entre os técnicos administrativos recém contratados; houve um índice de 29,6% que não opinou.

A percepção de 26% das pessoas pesquisadas é de que as chefias não saibam coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente, 18,5% destes são docentes, interessante notar que a opção “discordo plenamente” foi assinalada apenas pelos docentes; das oito categorias a percepção negativa foi identificada em seis; 25,9% dos pesquisados não expuseram suas opiniões.

A oferta, por parte da empresa, de treinamento e oportunidades de desenvolvimento para seu crescimento profissional não foi percebida por 26% dos pesquisados; a opção “discordo plenamente” foi percebida pelos colaboradores entre 0,1 a 6 anos de contrato; 25,9% preferiram não opinar.

Dentre os pesquisados 16,7% responderam que não são elogiadas quando fazem um bom trabalho; duas das categorias assinalaram a opção “discordo plenamente”, sendo estas docentes entre cinco a oito anos de contrato e técnicos entre quatro a seis anos; 33,3% delas não se expressaram.

Para 26% das pessoas pesquisadas a diretoria não está agindo de acordo com o que fala e cumprindo o que promete; a percepção foi identificada em cinco das oito categorias e o maior índice está entre os docentes com mais de dez anos de trabalho (5,56%); 29,6% se manteve no meio termo.

Exatamente metade das pessoas pesquisadas acreditam que a “rádio peão” é mais ativa na comunicação que os meios formais, a percepção foi identificada em sete das oito categorias; 37% dos pesquisados optaram por não se manifestar.

Um percentual de 37% das pessoas pesquisadas discorda que nos últimos seis meses seu nível de satisfação com o ambiente de trabalho tenha subido, a percepção foi identificada em seis das oito categorias; a opção “discordo totalmente” foi identificado apenas entre os docentes com maior índice entre os que têm acima de dez anos de trabalho (7,41%); 20,4% preferiu não opinar;

Entre os pesquisados, 3,7% afirmam não sentirem orgulho de fazer parte da empresa, sendo identificados entre os docentes com mais de dez anos de trabalho e os técnicos entre quatro e seis anos de contrato; um percentual de 11,1% não se manifestou.

Um percentual de 13% das pessoas pesquisadas discorda da afirmativa de que têm pouco ou quase nenhum conflito no setor enquanto 18,5% escolheram não opinar.

Dos pesquisados 7,4% não percebe que exista união em sua equipe de trabalho, percepção identificada entre os docentes recém contratados e os com mais de dez anos de trabalho; um índice de 20,4% preferiu não se manifestar.

Para o quesito confiança, 7,5% das pessoas afirmaram não confiam nos seus colegas de trabalho, mais uma vez a percepção está entre os docentes recém contratados e os com mais de dez anos de contrato; 24,1% se mantiveram no meio termo.

Apenas um índice de 1,9% dos pesquisados não conhecem a História, Missão, Visão e Valores da instituição, estes identificados como técnicos administrativos recém contratados; 7,4% não se manifestou.

Apesar do alto nível de aprovação, 3,7% das pessoas afirma que não gostam de seu ambiente de trabalho, são eles docentes entre quatro a seis anos de trabalho e os acima de dez anos; 11,1% não opinaram.

4.1 IMPACTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Utilizando as informações coletadas criou-se tabelas dinâmicas para identificar quais elementos da comunicação interna mais impactam no clima da organização. Seis das afirmações foram selecionadas como medidoras do clima e correlacionadas com os vinte e oito elementos identificados como possíveis impactantes, destes foram selecionados os que obtiveram o mínimo de 50% de desaprovação. Segue os resultados obtidos:

“A organização é motivo de orgulho para o conjunto de colaboradores”

Verificou-se que 16,6% dos pesquisado discordam dessa afirmação; abaixo o quadro 1 mostra quais dos elementos da comunicação mais impactam nesse fator medidor do clima:

A organização é motivo de orgulho para o conjunto de colaboradores			
Assertiva	% de Discordância	Assertiva	% de Discordância
Recebi todas as informações necessárias sobre direitos e deveres	9,26%	Sempre sou surpreendido quando há uma nova forma de realizar os processos, pois não participo do planejamento do meu setor	9,25%
Soube das informações sobre planos de benefícios por terceiros	14,81%	Tenho liberdade para expressar minhas ideias e opiniões sem medo de represália	12,96%
Ainda não sei de fato a que tenho direito como funcionário (a)	14,81%	A diretoria age de acordo com o que fala e cumpre o que promete	12,97%
A "rádio peão" é mais ativa na comunicação que os meios formais	11,10%	Em geral, a chefia é justa ao administrar conflitos na instituição	11,10%
As chefias sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	9,25%	A empresa está interessada em garantir a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho	12,97%
Meu superior direto sempre me consulta antes de uma decisão	9,25%	A chefia é honesta na condução dos negócios e evita o favorecimento	12,96%

Quadro 1 – Elementos que impactam na percepção da organização como motivo de orgulho

Fonte: Elaboração própria (2018)

É possível identificar que as informações a respeito de planos, benefícios e direitos dos funcionários figuram no topo como dados da comunicação interna que impactam direto nessa percepção, seguidas da falta de liberdade de expressão, a falta de coerência entre o discurso e os atos da diretoria, o interesse não percebido, por parte da organização, em garantir a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho e a honestidade da chefia não percebida na condução dos negócios.

“A organização é reconhecida por seus clientes e pela sociedade como uma instituição de qualidade e prestígio”.

Um índice de 13% dos pesquisados discorda dessa afirmativa; os elementos que mais impactam estão descritos no quadro abaixo.

A organização é reconhecida por seus clientes e pela sociedade como uma instituição de qualidade e prestígio			
Assertiva	% de Discordância	Assertiva	% de Discordância
Recebi todas as informações necessárias sobre direitos e deveres	11,11%	A diretoria age de acordo com o que fala e cumpre o que promete	7,50%
As vagas em aberto na instituição são amplamente divulgadas	12,96%	A empresa me oferece treinamento e oportunidades de desenvolvimento para meu crescimento profissional	7,40%
Quase sempre há incoerência entre a informação que recebo do meu chefe e a repassada pela direção	11,10%	As chefias sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	9,26%
Meu superior direto sempre me consulta antes de uma decisão	11,10%	Sou bem tratado, valorizado e sinto que posso fazer a diferença	7,40%
Sempre sou surpreendido quando há uma nova forma de realizar os processos, pois não participo do planejamento do meu setor	7,40%	Em geral, a chefia é justa ao administrar conflitos na instituição	9,25%
Tenho liberdade para expressar minhas ideias e opiniões sem medo de represália	11,11%	A chefia é honesta na condução dos negócios e evita o favorecimento	9,25%
Temos pouco ou quase nenhum conflito no setor	7,41%	A empresa está interessada em garantir a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho	9,25%

Quadro 2 – Elementos que impactam na percepção do reconhecimento da qualidade e prestígio da organização

Fonte: Elaboração própria (2018)

O maior índice das pessoas que discordam que a organização seja reconhecida por seus clientes e pela sociedade como uma instituição de qualidade e prestígio também afirma que há necessidade de maior divulgação das vagas em aberto; o não recebimento das informações necessárias sobre direitos e deveres, a falta de liberdade de expressão, incoerência entre a informação recebida do chefe e a repassada pela direção e o não ser consultado pelo superior antes de uma tomada de decisão são também os elementos da comunicação que mais se destacam no impacto desse fator do ambiente organizacional.

“Aqui é um lugar agradável para trabalhar”

Cerca de 7,4% dos pesquisados discordaram dessa afirmação. O motivos podem estar nos elementos relacionados no quadro 3.

Aqui é um lugar agradável para trabalhar			
Assertiva	% de Discordância	Assertiva	% de Discordância
Soube das informações sobre planos de benefícios por terceiros	5,55%	Sinto-me parte da equipe, porque meu superior leva em consideração minha opinião nas tomadas de decisão	3,70%
Ainda não sei de fato a que tenho direito como funcionário (a)	5,55%	Tenho liberdade para expressar minhas ideias e opiniões sem medo de represália	5,55%
Recebi informações suficientes para desempenhar minha função	3,70%	Confio em meus colegas de trabalho	3,70%
As vagas em aberto na instituição são amplamente divulgadas	3,70%	Sinto que existe união em nossa equipe de trabalho	3,70%
Conheço o plano de cargos e salários da empresa	3,70%	A "rádio peão" é mais ativa na comunicação que os meios formais	5,56%
As informações passadas pelo meu chefe direto são suficientes	7,40%	A diretoria age de acordo com o que fala e cumpre o que promete	7,40%
As informações passadas pelo meu chefe direto são claras	5,55%	As chefias sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	3,70%
As informações que recebo do meu chefe direto sempre são alinhadas com as informações da direção	3,70%	Em geral, a chefia é justa ao administrar conflitos na instituição	7,40%
Quase sempre há incoerência entre a informação que recebo do meu chefe e a repassada pela direção	3,70%	A chefia é honesta na condução dos negócios e evita o favorecimento	5,55%
Meu superior direto sempre me consulta antes de uma decisão	5,50%	A empresa está interessada em garantir a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho	7,40%

Quadro 3 – Elementos que impactam na percepção da agradabilidade do lugar

Fonte: Elaboração própria (2018)

Todos os pesquisados que discordam que o ambiente da organização não seja um lugar agradável para trabalhar também discordaram que as informações passadas pelo meu chefe direto sejam suficientes, que a fala e as ações da diretoria estejam alinhadas, ou ainda que a empresa esteja interessada em garantir a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho;

Saber das informações sobre planos de benefícios por terceiros, não saber de fato seus direitos, perceber a falta de clareza nas informações passadas pelo meu chefe direto, não ser consultado pelo superior antes de uma tomada de decisão, não ter liberdade para expressar suas ideias e opiniões sem medo de represália, perceber maior nível de fluxo da comunicação na “rádio pião” que nos meios formais, e ainda não perceber que a chefia seja honesta na condução dos negócios e evitem o favorecimento são componentes da comunicação interna que causam forte influência no clima organizacional.

“Gosto do meu ambiente de trabalho”

Percebeu-se que 3,7% dos docentes não gosta do seu ambiente de trabalho. Os elementos da comunicação interna que mais influenciaram nessa percepção se encontram no quadro 4.

Gosto do meu ambiente de trabalho			
Assertiva	% de Discordância	Assertiva	% de Discordância
Recebi todas as informações necessárias sobre direitos e deveres	1,85%	Sempre sou surpreendido quando há uma nova forma de realizar os processos, pois não participo do planejamento do meu setor	1,85%
Soube das informações sobre planos de benefícios por terceiros	1,85%	Tenho liberdade para expressar minhas ideias e opiniões sem medo de represália	3,70%
Ainda não sei de fato a que tenho direito como funcionário (a)	1,85%	Confio em meus colegas de trabalho	1,85%
As vagas em aberto na instituição são amplamente divulgadas	1,85%	Sinto que existe união em nossa equipe de trabalho	1,85%
As informações passadas pelo meu chefe direto são suficientes	1,85%	A diretoria age de acordo com o que fala e cumpre o que promete	1,85%
As informações passadas pelo meu chefe direto são no tempo certo	1,85%	A empresa me oferece treinamento e oportunidades de desenvolvimento para meu crescimento profissional	1,85%
As informações passadas pelo meu chefe direto são claras	1,85%	As chefias sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	3,70%
As informações que recebo do meu chefe direto sempre são alinhadas com as informações da direção	1,85%	Em geral, a chefia é justa ao administrar conflitos na instituição	1,85%
Meu superior direto sempre me consulta antes de uma decisão	3,70%	A chefia é honesta na condução dos negócios e evita o favorecimento	1,85%
A empresa está interessada em garantir a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho			1,85%

Quadro 4 – Elementos que impactam no ambiente de trabalho

Fonte: Elaboração própria (2018)

Para este medidor do clima, os componentes que mais impactam são a falta de liberdade de expressão, não ser consultado pelo superior direto antes de uma tomada de decisão e ainda não ser perceptível que as chefias saibam coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente.

“Sinto orgulho de fazer parte da empresa”

O percentual de 3,7% também afirmara não sentir orgulho de fazer parte da empresa. Abaixo seguem os elementos que mais impactam nesse resultado.

Sinto orgulho de fazer parte da empresa			
Assertiva	% de Discordância	Assertiva	% de Discordância
Soube das informações sobre planos de benefícios por terceiros	3,70%	Temos pouco ou quase nenhum conflito no setor	1,85%
Ainda não sei de fato a que tenho direito como funcionário (a)	3,70%	A "rádio peão" é mais ativa na comunicação que os meios formais	1,85%
Recebi informações suficientes para desempenhar minha função	1,85%	A diretoria age de acordo com o que fala e cumpre o que promete	3,70%
Conheço o plano de cargos e salários da empresa	1,85%	A empresa me oferece treinamento e oportunidades de desenvolvimento para meu crescimento profissional	1,85%
As informações passadas pelo meu chefe direto são suficientes	1,85%	As chefias sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	1,85%
Sou sempre o último a saber das notícias na empresa	1,85%	Em geral, a chefia é justa ao administrar conflitos na instituição	3,70%
Quase sempre há incoerência entre a informação que recebo do meu chefe e a repassada pela direção	1,85%	A chefia é honesta na condução dos negócios e evita o favorecimento	3,70%
Sempre sou surpreendido quando há uma nova forma de realizar os processos, pois não participo do planejamento do meu setor	1,85%	A empresa está interessada em garantir a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho	3,70%

Quadro 5 – Elementos impactantes quanto ao orgulho no pertencimento

Fonte: Elaboração própria (2018)

Os que afirmam não sentir orgulho de fazer parte da organização também receberam as informações sobre planos de benefícios por terceiros, ainda não sabem dos seus direitos, não percebem coerência entre a fala e as ações da diretoria ou justiça e honestidade ao administrar conflitos e os negócios evitando o favorecimento e ainda não percebem que a instituição tenha interesse em garantir sua satisfação.

“Nos últimos seis meses meu nível de satisfação com o ambiente de trabalho subiu”

Um total de 37% dos pesquisado discordam da afirmação acima. Os motivos relacionados a essa percepção estão sinalizados no quadro 6.

Nos últimos seis meses meu nível de satisfação com o ambiente de trabalho subiu			
Assertiva	% de Discordância	Assertiva	% de Discordância
Ainda não sei de fato a que tenho direito como funcionário (a)	22,22%	A "rádio peão" é mais ativa na comunicação que os meios formais	25,94%
As vagas em aberto na instituição são amplamente divulgadas	18,52%	A diretoria age de acordo com o que fala e cumpre o que promete	22,22%
Meu superior direto sempre me consulta antes de uma decisão	22,50%	As chefias sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	18,52%
A empresa está interessada em garantir a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho	22,22%	A chefia é honesta na condução dos negócios e evita o favorecimento	22,22%

Quadro 6 – Elementos que impactam no nível de satisfação com ambiente

Fonte: Elaboração própria (2018)

Para este último medidor do clima os elementos de maior impacto são: uma maior interação de informações na rede informal, o superior direto não consultar antes de uma decisão, não conhecer seus direitos, não perceber que empresa se interesse em garantir a satisfação dos colaboradores, a discrepância entre o que a diretoria fala e como age e a não percepção de honestidade por parte da chefia na condução de negócios evitando o favorecimento.

4.2 DISCUSSÃO

A respeito dos Meios de Comunicação- Empresa (Afirmarções de 1 a 4) - Todos os colaboradores concordam com a utilização dos meios de comunicação sugeridos, o que implica dizer que todos acreditam na importância destes para que a comunicação organizacional seja fluida.

Quanto aos Meios de Comunicação- Colaborador (Afirmarções de 5 a 9) - Com os resultados foi possível perceber que enquanto a organização, quase sempre, está repassando as informações por meio de reuniões presenciais, a maioria dos pesquisados prefere recebê-las via e-mail; e ainda que os funcionários mais velhos preferem não receber informações corporativas via WhatsApp.

Sobre Informação Institucional (Afirmarções de 10 a 15) - A resposta negativa à afirmativa “conheço o plano de cargos e salários” não difere no tempo de serviço, mesmo os que têm mais de 10 anos de trabalho não o conhece, assim como também os recém contratados; também foi percebido que informações sobre benefícios não são repassadas de maneira formal embora para quase todos essa informação, bem como a oferta e o conhecimento de treinamento e desenvolvimento seja importante para sua motivação no desempenho de suas atividades; percebido ainda que, em ambas as funções pesquisadas, independentemente do tempo de serviço, boa parte ainda não conhece seus direitos como funcionários; cabe aqui lembrar que a política de cargos e salários, políticas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos e de benefícios, segundo Girão (2018), são variáveis de impacto direto no clima organizacional.

A ampla divulgação das vagas em aberto é uma firme testemunha da transparência no processo, visto que quase todos acreditam que conhecer os critérios sobre o recrutamento e a seleção no seu setor é importante para sua motivação no desempenho de suas atividades.

Parte dos pesquisados afirmou que não recebeu as informações necessárias para desempenhar suas funções; a consequência clara do não recebimento dessas informações é que a mesma pode não ser desempenhada da maneira que a organização espera podendo originar vários conflitos.

Dentro da Comunicação Vertical (Afirmarções de 16 a 25) - boa parte dos pesquisados afirma não ter liberdade de expressão; esse fato é um alerta para que a organização lembre que o *feedback* dos colaboradores quanto ao modelo de gestão, ações administrativas, políticas gerenciais e planos organizacionais, de acordo com Matos (2014), é o que torna o processo fidedigno e é indispensável para corrigir possíveis distorções.

Alguns afirmam não haver participação no planejamento do setor e que sua opinião não é levada em consideração ao ser tomada uma decisão, e outros nem são consultados pelo chefe antes de tal decisão; sabendo que a “participação na gestão” e “o estilo de liderança” são elementos internos que impactam diretamente no clima, de acordo com Girão (2018) ao citar Luz (1995), é imprescindível que a organização atente para tais resultados.

Se, segundo a ABRACOM (2008, p. 2), tudo o que a organização pretende transmitir ao público externo precisa ser “legitimado” pelo público interno e parte dos pesquisados sentem que são os últimos a saberem das notícias, pode ser que a comunicação interna da organização ainda não esteja sendo tratada com uma visão estratégica.

Alguns acreditam que as informações do chefe direto não são claras, não são a tempo e não são suficientes; mais uma vez os resultados embasa a literatura, pois, segundo Matos (2014, p. 46) a chefia pode omitir informações necessárias aos seus colaboradores, uma dessas razões é o “símbolo de status” e isso abre precedência para as especulações.

Para Comunicação Horizontal - Tec. Administrativo (Afirmações 26 a 35) constatou-se que muitos dos pesquisados não conhecem, por isso não sabem dar informações sobre outros setores e também não repassam a ligação e quando o fazem, grande parte dos técnicos administrativos não aguarda o atendimento para garantir a eficácia da mesma; isso mostra falta de “corresponsabilização”, dos setores como citado por Matos (2014) e ainda a falta de “interdependência recíproca” citada por Pimenta (2015).

A falta de formalidade e de uma saudação profissional no atendimento por telefone, bem como erros ortográficos e a falta de assinatura do remetente detectados nos e-mail e ainda a “confissão” de alguns ao afirmarem dificuldades ao se comunicar por telefone, são fortes indícios de que a equipe necessita de treinamento; questão que pode ser melhor estudada em um outro momento.

Quanto ao Feedback (Afirmações 36 a 45) - Conhecer os critérios da avaliação e receber informações regulares sobre seu desempenho é tido por todos os pesquisados um elemento importante do feedback e de relevância na motivação do trabalhador; o fato consolida a fala de Matos (2014, p. 40) quando diz que a falta do feedback no processo de comunicação é um dos principais empecilhos para a melhoria da qualidade e produtividade dos projetos e processos de trabalho.

Alguns dos pesquisados demonstraram não receber elogios quando fazem um bom trabalho, enquanto todos concordam que receber reconhecimento dos seus esforços é importante para sua motivação.

O fato de receber informações sobre as conquistas/falhas da instituição e relatório de como as demandas/problemas do seu setor estão sendo resolvidas ser considerado de grande importância para a motivação dos colaboradores ratifica o que Girão (2018, p. 61) afirma ser o desejo dos empregados, “saber quais são os problemas, como a empresa lidará com eles e qual o seu papel”.

Sobre o Clima Comunicacional (Afirmações 46 a 64) - uma parte dos colaboradores deixa claro que a instituição não é motivo de orgulho para o conjunto de colaboradores e pra si mesmo; parte desses também disseram que a mesma não é reconhecida como uma instituição de qualidade e prestígios

pelos clientes e sociedade; essas respostas são um grande indício de que a comunicação interna não está cumprindo um dos seus papéis que, segundo a Associação Brasileira de Comunicação, é “construir engajamento e despertar no público interno o orgulho de pertencer à empresa”. (ABRACOM, 2008, p. 62).

Alguns discordaram que a chefia seja honesta na condução dos negócios e que evite o favorecimento; também houve certo nível de discordância em relação à justiça da chefia ao administrar conflitos, na adequação em coordenar pessoas e distribuir tarefas em agir de acordo com o que fala e cumprir o que promete; a percepção coletiva das dimensões “confiança, coesão e honestidade”, segundo Moran, e Volkwein (1992) citados por Leitão, Guimarães & Rosal (1998), é um dos elementos que compõem o clima organizacional. O fato mostra inclusive que a comunicação interna ainda precisa trabalhar pela excelência, pois essa, segundo Girão (2014 p. 53), “precisa ser transparente; uma via de mão dupla, que funciona com a mesma eficiência de baixo para cima como de cima para baixo”.

A “rádio peão” é percebida como mais ativa na comunicação que os meios formais, isto é indícios de que haja lacunas na informação, pois como afirma Pimenta (2015), a rádio peão pode ser acionada devida à tendência natural das pessoas para preencher essas lacunas com especulações. No entanto, a organização pode utilizar esse fator para reforçar a comunicação formal, como afirma Tomasi e Medeiros (2014), ela pode se tornar uma aliada da comunicação formal, tanto na propagação das informações como na integração das pessoas.

A desconfiança de alguns para com seus próprios colegas de trabalho, bem como a presença de conflitos em alguns dos setores e portanto certo grau de “desunião”, segundo Matos (2014), pode ser oriunda da falta de interação na comunicação horizontal, podendo gerar “conflitos Inter áreas, comportamentos individualistas, atitudes ensimesmadas e dificuldades no relacionamento humano”.

Segue o quadro 07 que mostra o resumo das ocorrências, em ordem decrescente, dos elementos da comunicação interna que mais impactam no clima organizacional:

Resumo das ocorrências dos elementos impactantes no clima organizacional			
Assertiva	Ocorrências	Assertiva	Ocorrências
As chefias sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	06	Recebi todas as informações necessárias sobre direitos e deveres	03
A diretoria age de acordo com o que fala e cumpre o que promete	06	A empresa me oferece treinamento e oportunidades de desenvolvimento para meu crescimento profissional	03
A empresa está interessada em garantir a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho	06	Temos pouco ou quase nenhum conflito no setor	02
Ainda não sei de fato a que tenho direito como funcionário (a)	05	Recebi informações suficientes para desempenhar minha função	02
Meu superior direto sempre me consulta antes de uma decisão	05	Confio em meus colegas de trabalho	02

Em geral, a chefia é justa ao administrar conflitos na instituição	05	Sinto que existe união em nossa equipe de trabalho	02
Soube das informações sobre planos de benefícios por terceiros	04	Conheço o plano de cargos e salários da empresa	02
A "rádio peão" é mais ativa na comunicação que os meios formais	04	As informações passadas pelo meu chefe direto são claras	02
Sempre sou surpreendido quando há uma nova forma de realizar os processos, pois não participo do planejamento do meu setor	04	As informações que recebo do meu chefe direto sempre são alinhadas com as informações da direção	02
Tenho liberdade para expressar minhas ideias e opiniões sem medo de represália	04	Sou bem tratado, valorizado e sinto que posso fazer a diferença	01
As vagas em aberto na instituição são amplamente divulgadas	04	Sinto-me parte da equipe, porque meu superior leva em consideração minha opinião nas tomadas de decisão	01
Quase sempre há incoerência entre a informação que recebo do meu chefe e a repassada pela direção	03	As informações passadas pelo meu chefe direto são no tempo certo	01
As informações passadas pelo meu chefe direto são suficientes	03	Sou sempre o último a saber das notícias na empresa	01

Quadro 7 – Resumo de ocorrências

Fonte: Elaboração própria (2018)

O quadro anterior mostra os vinte e seis, dos vinte e oitos elementos da comunicação interna, que mais impactam no clima organizacional; foi aferida a ocorrência de cada um dos elementos nas seis afirmativas medidoras do clima. Percebe-se que alguns dos itens aparecem em todas as seis correlações, estes são portanto os elementos da comunicação interna que mais impactam no clima, são eles: não perceber que as chefias saibam coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente, um alinhamento entre a fala e as ações da diretoria e que a empresa esteja interessada em garantir a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho; segue-se a estes, os que se repetem em cinco das correlações e assim sucessivamente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação interna cada vez mais tem sido promulgada como parte fundamental no planejamento estratégico de uma organização, por ser um dos elementos que compõem a imagem organizacional. É imprescindível a participação de cada colaborador nesse processo de construção da imagem, através da comunicação, para tanto, os gestores precisam estar cada vez mais abertos para inseri-los nos planos, projetos, programas e nas tomadas de decisões.

Apesar da consolidação conceitual, a prática nem sempre se configura dessa maneira e o primeiro

a ser abalado é o clima organizacional e conseqüentemente a imagem organizacional.

O presente trabalho teve como objetivo principal mensurar o impacto da comunicação interna no clima organizacional em uma Instituição de Ensino Superior (IES) confessional localizada no interior da Bahia. Os resultados obtidos mostram que a comunicação interna impacta fortemente e de maneira direta no clima organizacional desta IES. O alcance dos objetivos específicos propostos possibilitou essa conclusão.

Analizamos o impacto causado pela fluidez da comunicação interna no clima organizacional da IES através de tabelas de correlação entre as variáveis de clima e as variáveis relacionada à comunicação interna.

Identificamos que os meios de socialização das informações institucionais acontecem de maneira presencial, todos os funcionários são convidados a estarem presentes para uma reunião geral na primeira meia hora de expediente, e a assessoria de imprensa mantém um grupo no WhatsApp intitulado Comunicação Interna.

Ainda não há fluidez da comunicação vertical, os resultados mostraram que a organização ainda precisa trabalhar o *feedback* dos colaboradores, muitos não acreditam que têm liberdade para se expressarem sem medo de represália; o *feedback* do chefe também necessita de melhorias, visto que alguns afirmaram que não recebem elogios quando fazem um bom trabalho ou mesmo recebem um bom tratamento e valorização para que sintam que possam fazer a diferença em sua equipe de trabalho. O recebimento das informações por parte do chefe direto ainda precisa ser ajustado nos quesitos tempo, suficiência, clareza, coerência e alinhamento com as informações da direção; há ainda insatisfação quanto a não participação no planejamento do setor, promovendo surpresas desagradáveis com as alterações nos processos de trabalho.

A comunicação horizontal também se mostrou não satisfatória; boa parte dos colaboradores desconhecem as informações dos demais e não colaboram para que haja fluidez no processo via transferências de ligações, envio e recebimentos de e-mails. Apesar do baixo percentual, ainda foi percebido que há conflitos em alguns setores e que alguns não confiam em seus colegas de trabalho.

Analisando o nível de satisfação dos colaboradores em relação à comunicação interna percebeu-se que alguns colaboradores demonstram insatisfação por não ter recebido as informações suficientes para desempenhar suas funções ou mesmo informações sobre direitos e deveres no momento da sua contratação; boa parte dos pesquisados também informa que até o momento, mesmo os que já tem mais de dez anos de trabalho, ainda desconhecem seus direitos como funcionários; há insatisfação também em respeito à divulgação das vagas em aberto; percebeu-se também que muitos desconhecem o plano de cargos e salários da instituição.

Para verificar a relação entre a motivação e a comunicação interna, listou-se dez itens da comunicação interna para que os pesquisados afirmassem seu nível de importância para sua motivação do desempenho de suas funções, dos quais todos foram considerados importantes ou mesmo de grande importância. Os itens listados foram: receber informações regulares sobre meu desempenho; conhecer os critérios sobre o recrutamento e a seleção no meu setor; conhecer

as oportunidades de treinamento; conhecer os critérios sobre minha avaliação de desempenho; receber reconhecimento dos meus esforços; receber relatório de como as demandas/problemas do meu setor estão sendo resolvidas; receber informações sobre promoções e benefícios; receber informações sobre as conquistas/falhas da instituição; receber informações sobre eventos na instituição; perceber que o superior conhece o nível de complexidade dos processos da minha função.

Dessa forma, com a obtenção das correlações positivas para os resultados da pesquisa, a questão norteadora desse estudo é contestada, a comunicação interna impacta no clima organizacional e em grande medida.

A organização poderá lançar mão dos resultados obtidos para a melhoria nos processos de comunicação interna. Seguem algumas proposições:

Evidenciou-se a necessidade da construção imediata do Plano de Comunicação Interna, no qual esteja inserido estratégias para tornar as decisões e ações das chefias mais transparentes na condução dos negócios, mais justa ao administrar conflitos, e mais claras na coordenação das pessoas e distribuição das tarefas; que demonstre aos colaboradores que a organização esteja realmente interessada em garantir a satisfação de cada um; que reforce a imagem da organização como sendo de qualidade e prestígio perante seus clientes e sociedade;

Os resultados da sessão Comunicação Horizontal deixaram clara a necessidade de treinamento para todos os técnicos administrativos, bem como a criação de mecanismos para a socialização de comunicação intersetores; ademais, a oportunidade de treinamento não deve ser descartada entre os docentes, pois estes também confirmam que esse fator é importante para sua motivação;

A sensibilização dos chefes diretos quanto ao recebimento e apreciação de opiniões dos colaboradores, bem como da inserção destes no planejamento anual ou semestral do setor, também se demonstrou necessária;

Construir uma cartilha com as informações sobre plano de cargos e salários, bem como sobre planos de saúde e demais benefícios para ser socializado com cada novo contratado sanaria grande parte das lacunas observadas;

Mapear os processos de cada cargo para que cada colaborador receba as informações necessárias para desempenhar sua função no ato da contratação se mostra uma boa saída para que o recém contratado seja assistido.

Propõe-se a realização de pesquisas contrapondo o clima organizacional com outras variáveis, como integração funcional, salário, pagamento, condições físicas de trabalho, objetivos organizacionais, tipo de tecnologia empregada e perspectiva de desenvolvimento profissional, bem como repetir a pesquisa relacionando clima e comunicação organizacional, após a execução do plano de comunicação, para medir os efeitos do mesmo.

REFERÊNCIAS

ABRACOM. 3º Caderno de Comunicação Organizacional. **Como Entender a Comunicação Interna**. Dez. 2008. Disponível em: <<http://www.abracom.org.br/arquivos/ComunicacaoInterna.pdf>>. Acesso em: 23 Mar. 2018.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Tradução de Paulo Roberto de Miguel; Revisão de Roseli Morena Porto. 6. ed. Rio de Janeiro - RJ: Elsevier-Campus, 2014.

ERIC VAZZOLER. Conceitos de Comunicação Organizacional. **Endomarketing.tv**. Disponível em: <<https://endomarketing.tv/comunicacao-organizacional/>>. Acesso em: 17. Abr. 2018.

FERREIRA, Patricia Itala; MALHEIROS, Gustavo. **Comunicação empresarial: planejamento, aplicação e resultados**. São Paulo: Atlas, 2016.

FLATLEY, Marie; RENTZ, Kathryn; LENTZ, Paula. **Comunicação empresarial**. Tradução de Félix José Nonnenmacher. 2. ed. Porto Alegre, RS: AMGH Editora, 2015.

GIRÃO, Inácia Maria da Silva. **Papel da Comunicação Interna no Clima Organizacional e na Satisfação dos Clientes Internos: o Caso CAGECE** Disponível em: <<http://docplayer.com.br/19009915-Papel-da-comunicacao-interna-no-clima-organizacional-e-na-satisfacao-dos-clientes-internos-o-caso-cagece.html>>. Acesso em: 08 Abr. 2018.

IGOR GAVAZZI. **7** Vantagens que uma Comunicação Interna Eficaz traz para a Empresa. **Endomarketing.tv**. Disponível em:<<https://endomarketing.tv/comunicacao-interna-eficaz/>> Acesso em: 11 Mar. 2018.

LEITAO, J. S. S., GUIMARÃES, T. A. & ROSAL, M. A. A., (1998). Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica. In: ENANPAD, 1998, Foz do Iguaçu, **Anais do ENANPAD**, Foz do Iguaçu, p. 1-14. Disponível em:< <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-rh-17.pdf>> Acesso em: 21 Jun. 2018.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 3. ed. rev. e ampl. Barueri - SP: Manole, 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 26.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo - SP: Atlas, 1995.

NETO, Cátia Filipe; CRUZ, Sofia Alexandra. Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho, **Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, Vol. XXXIV, pp. 47 – 72. DOI: 10.21747/08723419/soc34a3. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/soc/v34/v34a4.pdf>> Acesso em: 11 Mar. 2018.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 8. ed. rev. Campinas, SP: Alínea, 2015.

QUESTIONÁRIO SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA. QUESCI. UFP- 2007. Disponível em: <<https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1040/3/questionario.pdf>> Acesso em: 20 Mar. 2018 .

QUESTIONÁRIO: OBSERVATÓRIO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA NA ÁREA PÚBLICA: MAPEAMENTO E ACOMPANHAMENTO. Universidade Católica de Brasília. Disponível em: <<https://pt.surveymonkey.com/r/COMINTPUB>> Acesso em: 20 Mar. 2018 .

QUESTIONÁRIO: comunicação e clima organizacional. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo. IFSP- 2009. Disponível em:<<https://pesquisaiifsp.wordpress.com/page/2/>>. Acesso em: 20 Mar. 2018 .

REGO, F. G. Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional.** São Paulo: Summus, 1986.

SANTOS, Izequias Estevam dos. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica.** 12. ed. rev. atual. Niterói, Rj: Impetus, 2016.

SEGREDO-PÉREZ, Alina María et al. Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. **HORIZONTE SANITARIO**, [S.l.], v. 16, n. 1, p. 28-37, jan. 2017. ISSN 2007-7459. Disponível em: <<http://revistas.ujat.mx/index.php/horizonte/article/view/1256>>. Acesso em: 20 Mar. 2018.

TEIXEIRA, Elizabeth. **As três metodologias:** acadêmica, da ciência e da pesquisa. 10. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial.** 4. ed. São Paulo - SP: Atlas, 2014.