



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU” - ESPECIALIZAÇÃO  
GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

DENISE SIQUEIRA XAVIER

**“PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA PARA  
A MELHORIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA EMPRESA DE  
ENGENHARIA”**

BELO HORIZONTE

2019

DENISE SIQUEIRA XAVIER

**“PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA PARA A  
MELHORIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA EMPRESA DE  
ENGENHARIA”**

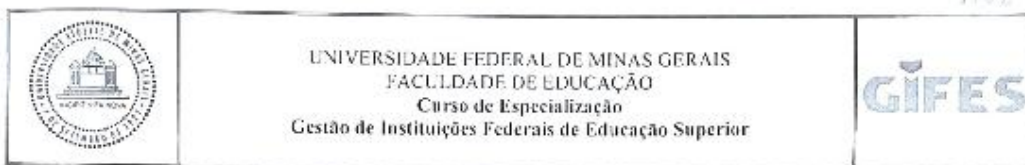
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão das Instituições Federais de Educação Superior.

Linha de pesquisa: Políticas e Processos em RH.

Orientador (a): Mabel Melo Sousa

BELO HORIZONTE

2019



### ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Candidato: Denise Siqueira Xavier

Registro DRC/A: 2017768396

CPF: 061.936.726-13

Orientador (a): Mabel Melo Souza

Às 10:40 horas do dia 14/12/2019, reuniu-se na Faculdade de Educação da UFMG a Comissão Examinadora indicada pela coordenação do Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior, para julgar, em exame final, o trabalho intitulado **"PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA PARA A MELHORIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA EMPRESA DE ENGENHARIA"**, requisito final para obtenção do grau de Especialista. Aberto a sessão, a banca examinadora, após dar conhecimento nos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Após a apresentação do trabalho, seguiu-se o julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações:

Mabel Melo Souza indicou a

APROVAÇÃO /  APROVAÇÃO COM RESSALVA /  REPROVAÇÃO do candidato;

Silvana Aparecida Silva dos Santos indicou a

APROVAÇÃO /  APROVAÇÃO COM RESSALVA /  REPROVAÇÃO do candidato;

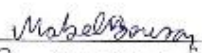
Sirlene Nunes Araújo indicou a

APROVAÇÃO /  APROVAÇÃO COM RESSALVA /  REPROVAÇÃO do candidato;

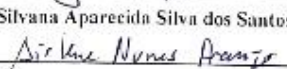
Pelas indicações, o candidato foi considerado  APROVADO /  REPROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pela banca examinadora. Nada mais havendo a tratar, a Comissão Examinadora encerrou a sessão, da qual foi lavrada a presente ATA.

Belo Horizonte, 14 de dezembro de 2019

  
\_\_\_\_\_  
Mabel Melo Souza

  
\_\_\_\_\_  
Silvana Aparecida Silva dos Santos

  
\_\_\_\_\_  
Sirlene Nunes Araújo

## **AGRADECIMENTOS**

Dedico este trabalho a Deus, por estar junto a mim, me guiando em todos os momentos de minha vida.

Aos meus pais e irmãos, pela paciência, pelo carinho e por sempre me apoiar nos momentos mais difíceis.

Em especial às minhas colegas de curso, amigos e familiares, que sempre me ajudaram de forma direta ou indiretamente, me incentivando a nunca desistir dos meus sonhos.

Agradeço também minha professora orientadora Mabel, por toda atenção e orientação no desenvolvimento deste projeto e principalmente por sempre acreditar que no final daria tudo certo.

## **RESUMO**

O objetivo deste trabalho foi enfatizar a importância e os benefícios que uma comunicação bem-sucedida dentro das organizações e como suas ferramentas elucidativas podem contribuir para a construção de um bom clima organizacional, proporcionando assim maior facilidade de compreensão a quem queira, ou tenha a necessidade de adquirir tais conhecimentos. Adotaremos um estudo que visa explorar a necessidade de uma comunicação participativa dentro do ambiente de trabalho, objetivando identificar as características que influenciam o clima organizacional da empresa. Para tanto, aplicaremos um questionário, com uma pesquisa de satisfação, permitindo identificar o nível de satisfação e motivação dos trabalhadores com a estrutura organizacional. Tal análise será avaliada com os responsáveis de cada setor. Os resultados obtidos servirão para avaliar como a empresa pode interferir para a melhoria de todos os processos. Dessa forma, considera-se viável implantar ações sugeridas para melhoria do ambiente de trabalho, através do mapeamento de processos.

### **Palavras chave:**

Palavras Chaves: 1. Comunicação organizacional; 2. Clima organizacional.

## **ABSTRACT**

The aim of this paper was to emphasize the importance and benefits that successful communication within organizations and how their enlightening tools can contribute to building a good organizational climate, thus making it easier for anyone who wants or needs to understand. to acquire such knowledge. We will adopt a study that aims to explore the need for participatory communication within the workplace, aiming to identify the characteristics that influence the organizational climate of the company. To this end, we will apply a questionnaire, with a satisfaction survey, allowing to identify the level of satisfaction and motivation of workers with the organizational structure. Such analysis will be evaluated with the heads of each sector. The results will serve to evaluate how the company can interfere with the improvement of all processes. Thus, it is considered feasible to implement suggested actions to improve the work environment through process mapping.

Keywords:

Keywords: 1. Organizational communication; 2. Organizational climate.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> – Mapa de processos .....	21
<b>Figura 2</b> – Pesquisa de Clima Organizacional.....	31

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 – Plano de Ação.....</b>	<b>23</b>
--------------------------------------	-----------



## SUMÁRIO

1.0 INTRODUÇÃO .....	9
1.1 Cenário e Contextualização .....	11
1.2 Problema .....	12
• As barreiras Culturais .....	13
• conflitos de Personalidade .....	13
• Tecnologia Ultrapassada.....	13
• Falta de feedback .....	13
2.0 JUSTIFICATIVA .....	14
3.0 REFERENCIAL TEÓRICO .....	15
3.1 Comunicação administrativa .....	15
3.2 Comunicação Formal .....	15
3.3 Comunicação informal .....	16
3.4 Comunicação Organizacional e Empresarial .....	16
3.5 Das Dimensões Humanas da Comunicação.....	17
• A dimensão instrumental.....	18
• A dimensão estratégica .....	18
• Clima Organizacional.....	18
4.0 METODOLOGIA .....	20
4.1 Formas de Avaliação/ Acompanhamento e Controle das ações do Projeto de Intervenção:.....	22
4.2 Orçamento e/ou Custos para a implementação .....	22
4.3 Metas a serem alcançadas .....	22
4.4 Atividades a serem propostas (plano de ação):.....	23
5.0 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	24
6.0 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	26
7.0 ANEXO I – MODELO DE QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE CLIMA E SUGESTÃO DE GRÁFICO PARA ANÁLISE DE RESULTADOS .....	29

## 1.0 INTRODUÇÃO

A escolha deste trabalho baseia-se no estudo de diversos níveis da comunicação que considero fundamentais para avaliar uma pesquisa de clima organizacional dentro de uma empresa.

A Comunicação interna tem grande importância para o desenvolvimento e a sobrevivência de uma organização. Com o passar dos anos tornou-se ferramenta estratégica. Uma ferramenta das atividades organizacionais, servindo como meio pelo qual os atores transmitem suas intencionalidades discursivas (COIMBRA, SILVA, 2012).

A comunicação é vista como o elemento que constitui uma organização. Postula-se que as organizações emergem da comunicação por meio de uma dinâmica de texto-conversão. Seus pesquisadores, como Taylor, Cooren, Van Every, defendem a inversão do termo comunicação organizacional para organização na comunicação (COIMBRA, SILVA, 2012).

O papel da comunicação no envolvimento e desenvolvimento dos funcionários é de extrema relevância no ambiente empresarial, pois é deles que as empresas dependem, os mesmos precisam trabalhar em equipe, para atingirem metas e alcançar resultados.

As pessoas deixaram de ser simples recursos (humanos) para serem abordadas como seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidades, aspirações, percepções, etc. Saber administrar os problemas é fundamental e adaptar-se a transformações é essencial para os gestores (DUTRA, 2002, Apud MOREIRA, SOARES, SONAGLIO, 2017).

Sendo assim, é importante enfatizar que as organizações atentem para um ambiente mais equilibrado, pois a percepção que os trabalhadores têm do ambiente de trabalho, reflete na qualidade do clima organizacional, conseqüentemente acaba influenciando na motivação, na satisfação e no comportamento de seus colaboradores.

Esse projeto tem como objetivo principal, identificar na percepção dos funcionários, o Clima Organizacional dentro da empresa.

A organização escolhida como objeto de estudo para este trabalho é uma empresa de Engenharia, reconhecida nacionalmente pela excelência em soluções de Engenharia no desenvolvimento de equipamentos para os setores de mineração e siderurgia. Hoje a empresa conta com 184 pessoas em seu quadro de funcionários. A escolha se deu por se tratar de uma empresa de grande porte com atuação no mercado há cerca de 30 anos e devido à grande quantidade de funcionários, favorece o estudo.

A pesquisa se caracterizou através de estudo sobre comunicação dentro das dependências da empresa, visando explorar o grau de satisfação que os colaboradores têm da empresa em que trabalham. Para tanto, foi elaborado um mapa de processos para acompanhamento de tal pesquisa, que se deu através de um questionário que foi aplicado para Cento e Oitenta e Quatro (184) colaboradores da empresa, procurando evidenciar se os mesmos estão satisfeitos com recepção da comunicação da empresa onde trabalham.

Gaudêncio Torquato (2010), doutor em comunicação social e professor da Universidade de São Paulo, afirma que:

“Pouco se investiga sobre os níveis de recepção da comunicação Organizacional. Sente-se necessidade de pesquisar mais as culturas internas, estudar o que representam, como se desenvolvem, e qual é a influência da comunicação no clima organizacional. (...) Tais visões ainda não receberam a devida atenção dos pesquisadores brasileiros. O campo está aberto” (TORQUATO, 2010, p. 15).

Através de um planejamento estruturado, faz-se evidente a presença de processos e ações sob a perspectiva da comunicação organizacional, que assume posição estratégica decisiva na construção de uma gestão participativa. Além disso, os processos e ações são formadores da identidade cultural de qualquer organização e, por fim, da projeção de sua imagem (CARDOSO, 2006).

## 1.1 Cenário e Contextualização

A partir da segunda metade do século XX, as empresas passaram a incorporar uma visão mais humanista devido aos próprios desdobramentos históricos e sociais que começaram a transformar as relações trabalhistas.

Toledo (1986), Professor e pesquisador brasileiro nas áreas de recursos humanos, afirma que:

Teorias da administração como as motivacionais, organizacionais e de liderança passaram a considerar o ser humano além da sua condição de força bruta, incorporando-o como ser pensante e crítico diante das exigências das organizações (TOLEDO, 1986, p.14).

Nesse contexto, a Comunicação Organizacional ganhou forma para ser discutida no âmbito das diversas áreas estratégicas das organizações, e para viabilizar o gerenciamento estratégico, Genelot (2001) mostra a importância do desenvolvimento de uma consciência estratégica, afirmando que ela é possível quando o conjunto da coletividade partilha certa representação do futuro desejado (CARDOSO, 2006).

Considerando o contexto apresentado, a comunicação em si, exerce uma função essencial na busca de melhorar o ambiente de trabalho e atender as necessidades desse trabalhador “Uma típica relação *“ganha-ganha”*, ou seja, tanto a organização quanto o funcionário saem beneficiados...” (TRECE, 2013). Uma relação benéfica tanto para a organização quanto para os colaboradores, que estarão alcançando um bem-estar no seu trabalho.

## 1.2 Problema

O papel da comunicação no ambiente organizacional, sem dúvida, tem despertado o desenvolvimento de um trabalho realizado internamente nas empresas para elevar o nível de satisfação das pessoas que trabalham nelas.

Torquato (2002, pag.15) afirma que “Comunicação tem a função de “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos”.

A preocupação com a qualidade do ambiente organizacional vem sendo considerada um quesito necessário para se pensar em mudanças dos modelos organizacionais, com o objetivo de motivar os funcionários, buscando envolvimento dos seus líderes, estimulando mudanças e avaliando o que é realmente importante e prioritário. Isso faz com que as organizações despertem para a relevância da obtenção de ambientes positivo sem que os colaboradores e os grupos possam encontrar condições favoráveis para trabalharem de forma eficaz, aliando-se a isso a oportunidade de efetivos estímulos para o desenvolvimento pleno do indivíduo (CALABREZ, 2019).

Cada um desses grupos internos (setores, departamentos) desempenham atividades diferentes, com características bem definidas. Por isso, é fundamental considerar toda a diversidade do público interno. Assim, conseguiremos uma comunicação de maneira mais eficiente para divulgar as alterações em determinado processo (CALABREZ, 2019).

PERSONA (2016), lista alguns problemas que fazem com que a comunicação interna seja prejudicada. Alguns desses problemas que fazem com que a comunicação interna seja prejudicada são, na verdade, itens bem comuns, como descritos abaixo:

- As barreiras Culturais

Fatores como classe social, valores individuais e perfil profissional determinam como cada pessoa se relaciona, podendo interferir nas relações com os colegas, facilmente tornam a comunicação mais difícil (PERSONA, 2016).

- conflitos de Personalidade

Personalidades distintas causam atritos em certos momentos, mas não pode, de forma alguma, interferir na comunicação (PERSONA, 2016).

- Tecnologia Ultrapassada

As ferramentas de comunicação envolvem o uso de tecnologia, mas utilizadas de forma errônea, podem representar um problema. Muitas empresas enfrentam grandes dificuldades, pois usam soluções confusas ou ultrapassadas (PERSONA, 2016).

- Falta de feedback

A falta de feedback também dificulta o bom andamento dos projetos, pois desmotivam aqueles envolvidos de forma direta ou indiretamente nos problemas enfrentados e quanto do trabalho que está sendo realizado, entre outras coisas (PERSONA, 2016).

Nesse sentido, CHIVEANATO (1994), afirma que a influência do líder motivado sobre os liderados é de extrema importância para manter a equipe motivada, trazendo um impulso no comportamento organizacional.

Pensar no papel do líder é fundamental para compreender e analisar a influencia que o mesmo exerce num sistema de gestão que facilita a troca de informações entre aos membros da equipe (CALABREZ, 2019).

A intenção de uma pesquisa de clima organizacional é atingir o maior número de colaboradores possível, com o intuito de melhorar o relacionamento interno, permitindo a implantação de ações corretivas, que possam contribuir para a imagem positiva da instituição (LUCENA, 1992).

## 2.0 JUSTIFICATIVA

A necessidade de se estudar sobre a comunicação interna e a pesquisa de clima organizacional dentro das organizações é identificar a importância desta ferramenta utilizada em todas as suas fases: aplicação, análise de resultados e promoção de planos de ações de melhorias que contribuem para maior credibilidade da organização (Portal Monografias Brasil Escola) 2019. É importante enfatizar que através desta pesquisa, a empresa consegue medir o índice de satisfação e insatisfação dos seus colaboradores e em todos os setores.

Na empresa, além da comunicação interna não trabalhar com as ferramentas de endomarketing, há também o fato de que a pesquisa de clima organizacional, não vem sendo aplicada anualmente aos seus colaboradores, devido à crise financeira que a empresa vem enfrentando desde 2014.

A comunicação é essencial para compreensão de estratégias como prática e visto que é a partir de discursos estratégicos que se faz necessário a implementação por meio de interação social. Nesse momento é primordial a pesquisa de clima organizacional com um questionário coerente e com variáveis e indicadores sob o qual a realidade esteja de acordo com o momento que a instituição vive. Uma análise dos resultados pode contribuir para futuras ações que deverão ser tomadas (RESE, CASALI E CANHADA, 2011).

Por estes motivos peculiares é que a empresa escolhida para este trabalho e, por todo seu histórico, é necessário analisar a importância de uma comunicação saudável e clara para pesquisa de clima organizacional.

### **3.0 REFERENCIAL TEÓRICO**

Margarida M. K. Kunsch (2012), em pesquisas realizadas em algumas empresas privadas e estatais do Brasil, elaborou por meio de questionários semiestruturados, a partir de referências, resgatou elementos como possíveis indicadores das dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação e sua importância para estrutura organizacional.

Serão discutidos nesse capítulo, elementos sobre a conceituação a cerca de diversos níveis de comunicação, pesquisa de clima e avaliação Institucional como plataforma para revelar os elementos que contribuem para uma boa Gestão empresarial.

#### **3.1 Comunicação administrativa**

A Comunicação Administrativa é aquela que é voltada às pessoas que exercem as funções administrativas de uma empresa. Segundo Kunsch (2003, p. 152) “administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e maior lucro ou resultados”.

Sendo assim, a comunicação é uma aliada na área administrativa e auxilia a organização no alcance de seus objetivos, permitindo o funcionamento do sistema organizacional.

A comunicação como atividade administrativa tem dois propósitos principais “proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam se conduzir nas suas tarefas” e “proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos” Esta comunicação é composta pelos canais, formal e informal Chiavenato (1987, p. 202).

#### **3.2 Comunicação Formal**

A comunicação formal é determinada pela alta administração incluindo os gerentes. O sucesso dessa comunicação depende dos veículos de comunicação escolhidos, pois a recepção da mensagem e a sua correta interpretação estão relacionadas com o grau de satisfação dos recursos humanos. Através da comunicação formal que os



colaboradores terão conhecimento da empresa, seu trabalho, procedimentos, deveres, direitos etc (LEMES, 2012, p.16).

De acordo com Gaudêncio Torquato:

Se um gerente não conhece a natureza, perfil, gostos, atitudes, expectativas, vontades, a realidade cotidiana, dos receptores aos quais se comunica, ou seja, nesse caso seria o conhecimento sobre o perfil dos funcionários, ou quem se comunicar vai provocar ruídos em sua comunicação (TORQUATO, 1986, p.42).

É importante que o gestor tenha conhecimento do perfil de seus colaboradores para saber como passar as informações necessárias.

### **3.3 Comunicação informal**

A comunicação informal envolve a relação social entre as pessoas da organização e por meio desta comunicação é que os funcionários obtêm mais informações sobre a empresa. Esta comunicação, apesar de não ser estratégica, deve ser levada em consideração pelos dirigentes, pois é através dela que a empresa ficará ciente do grau de insatisfação dos seus colaboradores (LEMES, 2012, p.17).

Segundo Torquato a comunicação informal é aquela expressão dos trabalhadores não controladas pela administração, ou seja, “manifestação espontânea da coletividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos estruturada a partir da chamada cadeia de grupinhos”, na qual uma determinada informação é colhida e difundida espontaneamente pela empresa (TORQUATO, 1986, p. 55).

Por mais que a comunicação formal em uma empresa seja clara, sempre existirão as redes informais de comunicação. Seria interessante pensar em procurar ampliar a percepção desta comunicação dentro das empresas, melhorando sua relação com as pessoas e com os grupos.

### **3.4 Comunicação Organizacional e Empresarial**

“O papel da comunicação e da informação no ambiente organizacional, tem atentado para o desenvolvimento de diferentes teorias, principalmente em situações

complexas que nos levam a refletir sobre um novo conceito de comunicação organizacional" (CARDOSO, 2006).

A comunicação empresarial tem sido, nos últimos tempos, uma área de fundamentação e desenvolvimentos de práticas comunicacionais que permitem às empresas desenvolverem suas estratégias de negócios. A comunicação interna de uma empresa é determinante para o seu crescimento. É um processo de informações compartilhadas e ampliadas dentro de um sistema social e organizacional (COIMBRA, SILVA, 2012).

Segundo Chiavenato, comunicação é:

"Transmissão de uma informação de uma pessoa para outra ou de uma organização para outra. A comunicação é o fenômeno pelo qual um emissor influencia e esclarece um receptor. Mais do que isso, comunicação é o processo pelo qual a informação é intercambiada, compreendida e compartilhada por duas ou mais pessoas, geralmente com intenção de influenciar o comportamento" (CHIAVENATO, 1999, p. 519).

De acordo com Daft (2005) a comunicação é um ato bilateral, pois requer elementos básicos como: O elemento é transmissor, que é aquele que deseja transmitir a idéia ou conceito para os outros, buscar informações ou expressar um pensamento ou emoção.

Apesar dessa especificidade, compreende-se que a comunicação organizacional abrange todo tipo de organização social, pública ou privada sob a perspectiva de informações compartilhadas estrategicamente, a fim de alcançar dimensões intersubjetivas para torná-las mais racionais.

### **3.5 Das Dimensões Humanas da Comunicação**

Com as mudanças provocadas pelo processo de globalização, as organizações viram a necessidade de buscar e implantar novas formas de comunicação, a fim facilitar seus processos interativos; estes fundamentam alguns pontos que possam permitir caracterizar o significado de cada uma das três dimensões - Instrumental, estratégica e humana – da Comunicação Organizacional. É impossível desconsiderar a Comunicação humana e as múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações, com as mudanças provocadas pelo

processo de globalização, as organizações viram a necessidade de buscar e implantar novas formas de comunicação, a fim facilitar seus processos interativos; estes fundamentam alguns pontos que possam permitir caracterizar o significado de cada uma das três dimensões - Instrumental, estratégica e humana – da Comunicação Organizacional (KUNSCH, 2012).

- **A dimensão instrumental**

Caracteriza-se como funcional e técnica, aquela considerada como transmissão de informações (KUNSCH, 2012). Esta viabiliza os processos de forma a permitir o funcionamento e alcance dos objetivos de uma organização

- **A dimensão estratégica**

Está relacionada com a visão pragmática da comunicação, suas ações comunicativas, eficácias e resultados. Alinha-se estrategicamente, por meio do planejamento e da gestão, aos objetivos globais da organização e aos princípios estabelecidos em relação a sua missão, sua visão e seus valores. O ambiente organizacional é uma realidade social vivenciadas por pessoas em diversos contextos (social, cultural, político, econômico) que devem ser baseados em um processo de relação entre os indivíduos (KUNSCH, 2012). É considerada um fator que agrega valor a organização e aos negócios, valorizando a comunicação interpessoal e tem como objetivo a relação e o entendimento entre as pessoas, interna ou externamente à organização.

- **Clima Organizacional**

É o indicador de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: políticas de RH, modelo de gestão, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa (MORAES, Vanderlei, 2015).

[...] o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação da moral. É desfavorável, quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na

verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado (CHIAVENATO, 2002, p. 95).

Sendo assim, o clima organizacional funciona também como um conjunto de sentimentos e conceitos que são difundidos pelos colaboradores de uma determinada empresa e que pode influenciar no nível de motivação e satisfação do indivíduo, afetando por sua vez, o desempenho e a produtividade da organização.

#### 4.0 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a pesquisa de clima organizacional foi proveniente de uma apresentação inicial a respeito do tema, na sala de treinamento da empresa, logo em seguida, foi entregue um questionário impresso, aplicado aos 184 colaboradores da organização, os quais tiveram uma hora para responder ao questionário e tirarem eventuais dúvidas com os funcionários disponíveis para a realização desta pesquisa. O questionário foi aplicado em todas as áreas da empresa, com o intuito de levantar informações sobre o ambiente que os mesmos estão inseridos, a fim de identificar o nível de satisfação e motivação dos trabalhadores dentro da empresa.

Para tanto, buscaremos identificar o papel do Departamento de Pessoal e Recursos Humanos na comunicação, intercambiando informações em todos os níveis hierárquicos e apresentando a mesma como responsabilidade de todos.

Esse modelo implica conhecer o clima organizacional, fatores internos entre a empresa e o funcionário, estrutura organizacional na qual está inserido, incentivo profissional, remuneração, segurança no ambiente profissional e o ambiente de trabalho.

O Modelo de questionário para avaliação do clima organizacional e sugestão de gráfico para análise do resultado, está disponível no (Anexo I).

O fluxograma abaixo tende a demonstrar a necessidade de mudanças na área, a fim de garantir a conscientização em um processo de gestão, que visa melhores resultados e a confiabilidade de seus colaboradores para o sucesso de um projeto em comum.

Além de contribuir com aumento do comprometimento dos colaboradores com os resultados da empresa e proporcionar à empresa alinhamentos dos procedimentos adequados a transformação da organização.

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial que permite compreender o funcionamento de cada etapa do processo produtivo de forma a examiná-lo, melhorá-lo e implantar novas estratégias de gestão.

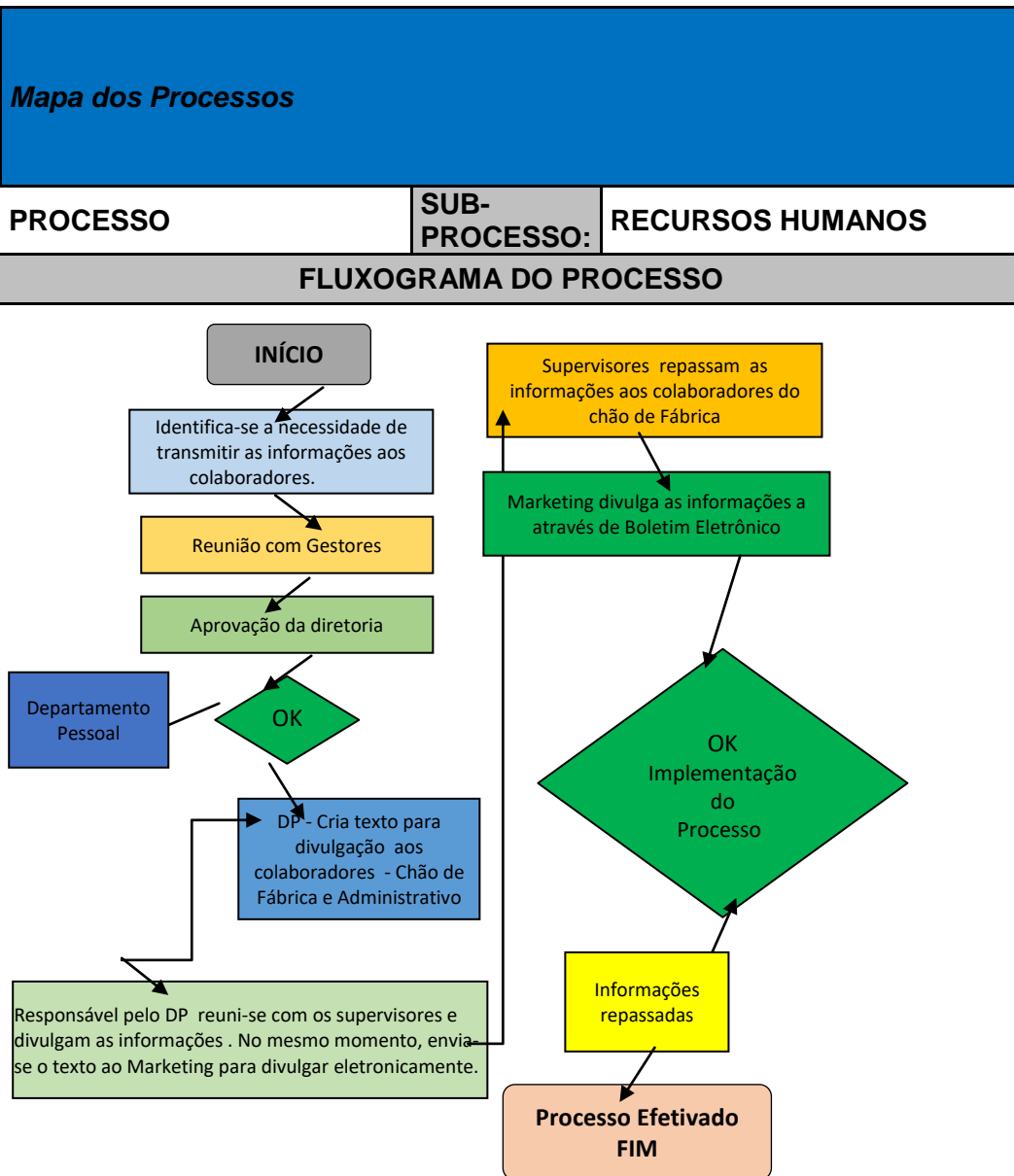


Figura 01 - Fonte: Autora do projeto

#### **4.1 Formas de Avaliação/ Acompanhamento e Controle das ações do Projeto de Intervenção:**

Após análise da pesquisa de clima, foi proposto um plano de ação com a finalidade de mostrar a importância da comunicação interna para o andamento das tarefas dentro instituição.

#### **4.2 Orçamentos e/ou Custos para a implementações.**

Como projeto de intervenção foi aplicado internamente dentro das dependências da empresa através de um questionário e com auxílio dos profissionais do setor de Administração de Pessoal e Supervisores de cada área, não acarretou custos para a realização do mesmo.

#### **4.3 Metas a serem alcançadas**

- A curto prazo - Possibilitar aos colaboradores da empresa o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho, facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno, oferecer uma visão ampliada sobre o indivíduo dentro da empresa, seu comportamento.
- A longo prazo - Tornar determinante a presença dos colaboradores da organização no andamento dos negócios, proporcionar à empresa alinhamentos dos procedimentos adequados ao seu funcionamento, desenvolvê-los e mantê-los em longo prazo na organização, tornando os colaboradores mais comprometidos com os resultados da empresa.

#### 4.4 Atividades a serem propostas (plano de ação):

PLANO DE AÇÃO	DESCRIÇÃO
OBJETIVO	Enfatizar a importância do clima organizacional como ferramenta para melhoria da comunicação interna dentro da empresa.
QUANDO	Anualmente
RESPONSÁVEL	Setor de RH e Gestão Estratégica
ONDE	Onde – Sala de treinamento
POR QUE	Por que – Para aumentar o nível de motivação e comprometimento dos colaboradores.
COMO	Como – Através de pesquisas e reuniões informais

Tabela 01 – Fonte: Autora do Projeto.



## 5.0 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este trabalho de conclusão de curso objetivou em refletir sobre a importância da comunicação dentro de uma organização, traçando reflexões acerca de fatores desenvolvidos através de abordagens estratégicas que se pautam nas inter-relações entre empresa e funcionário. Também é de extrema importância que o ambiente interno da organização seja favorável, para que, assim, também sejam atendidas às necessidades de seus funcionários e clientes.

Como funcionária do setor de Departamento Pessoal desta empresa, terei como objetivo específico, promover algumas ações de melhoria que contribuem para a imagem positiva da empresa, bem como analisar a necessidade de implantar regularmente a pesquisa de clima organizacional; a fim de avaliar os motivos das respostas, assim como as ações a serem tomadas após a análise de resultados, identificando pontos a serem melhorados pela organização.

As empresas devem se preocupar principalmente com o clima interno, para que seus funcionários estejam sempre motivados para exercer suas funções com qualidade.

A comunicação organizacional estimula a troca de conhecimento, valores e sentimentos entre os indivíduos de diversos níveis culturais, atingindo pessoas diferentes, com personalidades, crenças e necessidades distintas.

Um dos principais públicos a quem a comunicação empresarial serve e se dirige, é o público interno, ou seja, os colaboradores, fornecedores, parceiros e formadores de opinião da própria empresa.

Com a pesquisa realizada, notou-se uma frequência bem positiva na medida em que as atividades são executadas nas empresas. Pode-se deduzir que para muitas das empresas que responderam a Comunicação, essa se mostra relevante para seus gestores. Essas constatações expressam que há uma coerência entre o discurso das empresas quando se dizem abertas ao público e à opinião pública em relação aos seus comportamentos institucionais (KUNSCH, 2012).

Por isso é importante conhecer seu público e elaborar, de forma adequada a cada um deles, uma comunicação que seja eficiente. Investir na comunicação participativa, apresentando resultados, pedindo sugestões, sendo transparente e prezando pelo trabalho em conjunto, é uma das melhores formas de fazer sua empresa crescer e prosperar.

O presente estudo nos possibilitou ver clima organizacional com novos olhares, propondo-nos a pensar na comunicação e suas dimensões numa perspectiva a ser melhorada a cada dia.

## 6.0 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CALABREZ, Daniel – *O papel do líder na motivação de equipe, um estudo de caso empresa prestação de serviço florestal* - 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-papel-do-lider-na-motivacao-de-sua-equipe-um-estudo-de-caso-empresa-prestacao-de-servico-florestal/> Acesso em 10.11.2019.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração*, 3.ed.São Paulo: McGraw-Hill,1987.

CHIAVENATO, I. *Gerenciando Pessoas*. São Paulo: Makron Books, 3.ed, 252 p, 1994.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus 1999.

CHIAVENATO, I. *Recursos humanos*. 7. ed. São Paulo: Compacta, 2002.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. *Comunicação empresarial Versus Comunicação organizacional: novos desafios teóricos*. Rio de Janeiro 40 (6): 1123-44, Nov./ Dez. 2006.

COIMBRA, K E R; SILVA, K V M. *Comunicação Organizacional: Contextos e Perspectivas*. São Paulo: V.52, N.3 Maio/ Jun. 2012.

DAFT, Richard L. *Administração*; tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Pioneira Thomson Laerning, 2005.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo*. São Paulo, v.35, n.2, p.267-289, Jul/ Dez. 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

LEMES, Priscila dos Santos. *A importância da comunicação interna nas organizações e suas ferramentas*. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - São Paulo, 2012.

LIMA, Higor *A importância da comunicação nas organizações*. 2016. Disponível em: <https://endomarketing.tv/importancia-da-comunicacao-nas-organizacoes/#.Xd1xN4NKjcc> Acesso em 10.11.2019.

LUCENA, Maria Diva S. *Avaliação de Desempenho*. São Paulo: Atlas, 1992.

MORAES, Vanderlei - *Guia completo do Clima Organizacional* - 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/climaorganizacional/> Acesso em 10.11.2019.

MOREIRA, A E W, SOARES, A, SONAGLIO, A L B Vanderlei – *Clima Organizacional : Um estudo em uma empresa de móveis e esquadrias de madeira*, 2017. Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/cccg/article/download> Acesso em 10.11.2019.

TOLEDO, Flávio. *O que são Recursos Humanos*. Coleção Primeiros Passos. São Paulo: Brasiliense, 1986.

TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. 2 ed. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2010.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986.

TRECE, Beatriz Alves de Souza. *O papel da comunicação interna em organizações de destaques pelo clima organizacional*. 2013. P.24 Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade de Brasília Faculdade de Comunicação – Brasília – DF, 2013.

PERSONA, Mário – *Veja os principais problemas na comunicação interna da sua empresa* 2016. Disponível em: <http://www.brazip.com.br/sites/br/blog/2016/04/07/veja-os-principais-problemas-na-comunicacao-interna-da-sua-empresa/> Acesso em 10.11.2019.

PORTAL MONOGRAFIAS BRASIL ESCOLA, *A importância da pesquisa de clima organizacional como ferramenta de relações públicas na manutenção da imagem positiva da empresa Embratel junto aos colaboradores da área de suporte comercial*. 2019. Disponível em: [https://monografias.brasilecola.uol.com.br/comunicacao-marketing/a-importancia-pesquisa-clima-organizacional-como-ferramenta-relacoes-publicas.htm#capitulo\\_1](https://monografias.brasilecola.uol.com.br/comunicacao-marketing/a-importancia-pesquisa-clima-organizacional-como-ferramenta-relacoes-publicas.htm#capitulo_1) Acesso em 10.11.2019.

RESE, N; CASALI, A. M; CANHADA, D. I. D. *Reflexões iniciais sobre comunicação organizacional na abordagem da estratégia como prática social*: Revista Eletrônica Gestão e Sociedade. Belo Horizonte: V.5, N.10 Jan/ Abril 2011.

WOLTON, Dominique. *Pensar a comunicação*. Trad. De Zélia Leal Adghirni. Brasília: Editora UnB, 2004.

## 7.0 ANEXO I – MODELO DE QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE CLIMA E SUGESTÃO DE GRÁFICO PARA ANÁLISE DE RESULTADOS.

Prezados - NÃO É PRECISO SE IDENTIFICAR.

### Pesquisa de Satisfação Administração de Pessoal e Recursos Humanos

Nosso objetivo é melhorar o Clima Organizacional da empresa e saber até que ponto o setor de Departamento de Pessoal e Recursos Humanos pode contribuir para o andamento das tarefas.

Para isso precisamos saber seu grau de **Satisfação** com relação ao nosso desempenho. Responda todas as perguntas abaixo com sinceridade.

#### Perguntas relativas à Comunicação Interna e Envolvimento

1- Em sua opinião como é a atuação da equipe de DP/ RH em relação às informações dentro da empresa?

- ( ) Confiável
- ( ) Regular
- ( ) Satisfatório
- ( ) Alta qualidade
- ( ) Baixa qualidade
- ( ) Deficiente

2- Em sua opinião como é o Atendimento no setor de DP/RH? Explique?

3- Na sua opinião como é a comunicação com os demais setores?

- ( ) Confiável
- ( ) Regular
- ( ) Satisfatório
- ( ) Alta qualidade
- ( ) Baixa qualidade
- ( ) Deficiente

4- Em sua opinião como é a atuação do DP/ RH no sentido de educar as pessoas? Explique

5- Qual sua opinião sobre a abertura DP/ RH ao diálogo?

- ( ) Confiável
- ( ) Regular
- ( ) Satisfatório
- ( ) Alta qualidade
- ( ) Baixa qualidade
- ( ) Deficiente

**Perguntas relativas à Gestão de DP/RH**

**6 - Escreva-nos resumidamente, qual é o grau de comprometimento do DP/ RH com os seguintes níveis (Gestores, Gerentes, Coordenadores, Supervisores, Operadores) Explique e dê exemplos?**

**7- De modo geral, como você avalia a qualidade do atendimento sobre os seguintes aspectos, explique cada um deles?**

Informações sobre os benefícios?

Informações sobre a folha de pagamento?

Controle de jornada dos colaboradores?

Divulgação de informações em Boletins eletrônicos?

Presença na Fábrica?

**8 - Qual seu grau de satisfação com nossa empresa?**

- ( ) Nada satisfeito
- ( ) Pouco Satisfeito
- ( ) Moderadamente satisfeito
- ( ) Muito Satisfeito
- ( ) Extremamente Satisfeito

**9 - Quanto tempo foi necessário esperar para que suas dúvidas e problemas fossem resolvidos?**

**10 - O que você sugere que seja feito para melhorar o Desempenho da equipe de todas as áreas da empresa? Exemplifique.**

**11 - Você conhece quais são as oportunidades de crescimento dentro da empresa?**

**12 - A maneira como seu chefe avalia a sua performance é clara?**

**13 - O atual ambiente de trabalho te permite ter a concentração necessária para executar suas tarefas?**

**14 - Você sente que sua opinião é levada em consideração nas tomadas de decisão?**

15 - Você acha que seu salário é justo para as funções que desempenha?

16 - A infraestrutura do seu trabalho é adequada para desempenhar suas funções?

17 - De 0 a 10, qual a probabilidade de você indicar um amigo ou familiar qualificado para trabalhar na sua empresa?

18 - Você tem as informações necessárias para tomar as decisões corretas em relação a seu trabalho?

19 - Quando algo inesperado acontece durante o trabalho, você sabe para quem pedir ajuda?

20 - Seus colegas inspiram você a realizar um trabalho melhor?

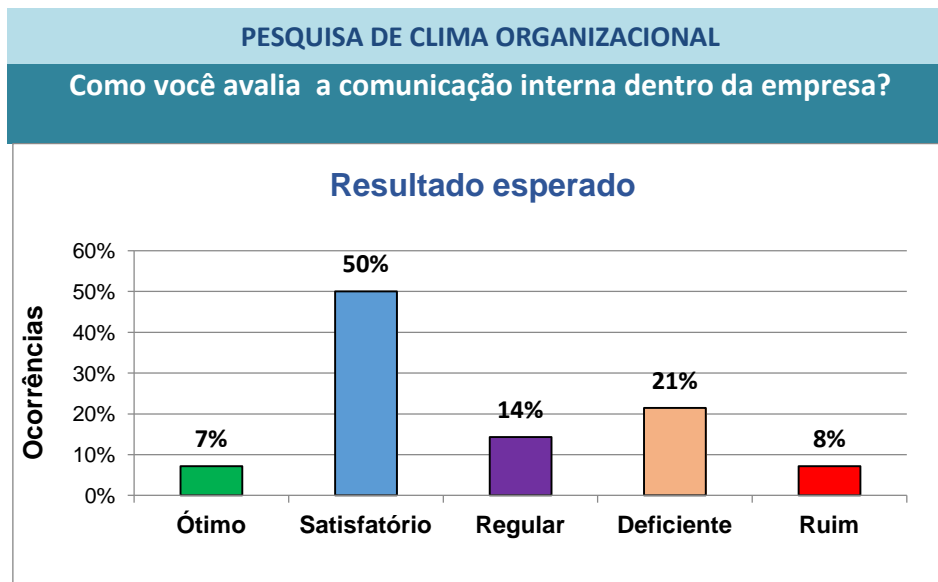


Figura 02 - Fonte: Autora do projeto