

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE FARROUPILHA – CFAR  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**JONATHAS NICOLETTI**

**INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE GESTÃO  
ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DA SERRA GAÚCHA**

**FARROUPILHA**

**2023**

**JONATHAS NICOLETTI**

**INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE GESTÃO  
ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DA SERRA GAÚCHA**

Trabalho de Conclusão de graduação  
apresentado ao Curso de Administração  
da Universidade de Caxias do Sul, como  
requisito parcial para obtenção do grau de  
Bacharel em Administração.

Área de concentração: Tópicos Especiais

Orientadora TCC I e TCC II: Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup>  
Valdete Elza Spindler Debenetti

**FARROUPILHA**

**2023**

**JONATHAS NICOLETTI**

**INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE GESTÃO  
ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DA SERRA GAÚCHA**

Trabalho de Conclusão de graduação  
apresentado ao Curso de Administração  
da Universidade de Caxias do Sul, como  
requisito parcial para obtenção do grau de  
Bacharel em Administração.

Área de concentração: Tópicos Especiais

Orientadora TCC I e TCC II: Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup>  
Valdete Elza Spindler Debenetti

**Aprovado em 22/06/2023.**

**Banca Examinadora:**

---

Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Valdete Elza Spindler Debenetti - Orientadora  
Universidade de Caxias do Sul

---

Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Melissa Baccon  
Universidade de Caxias do Sul

---

Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Olga Maria Blauth de Lima  
Universidade de Caxias do Sul

Dedico este trabalho à minha esposa  
Priscila Fagherazzi Nicoletti que sempre  
esteve ao meu lado nesta jornada.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais e esposa que sempre me incentivaram a estudar e batalhar para conquistar meus objetivos, me impulsionando nos momentos difíceis e compreendendo minha ausência enquanto me dedicava a este trabalho.

Agradeço aos professores do curso de Administração da Universidade de Caixas do Sul pelos ensinamentos que me permitiram apresentar um bom desempenho no processo de formação profissional ao longo do curso, e as pessoas com quem convivi ao longo desses anos que certamente tiveram impacto na minha formação acadêmica.

E por fim, agradeço à professora Valdete, por ter sido minha orientadora, aceitando acompanhar-me neste projeto com dedicação e amizade.

“Se você não consegue explicar as coisas  
de forma simples, não compreendeu  
suficientemente bem.”

Albert Einstein

## RESUMO

O mundo dos negócios é um ambiente competitivo, que demanda das empresas excelência nos seus processos produtivos, executados por colaboradores que precisam estar em sintonia com os objetivos destas organizações. Assim, é indispensável que eles tenham entendimento completo de como executar suas tarefas e que comportamentos devam desenvolver para que os resultados da empresa sejam os mais efetivos e otimizados possíveis, sendo a comunicação a única forma de chegar até essas pessoas, permitindo conectá-las, e servindo como chave mestra do processo administrativo. O objetivo geral deste trabalho foi estudar a influência da comunicação no processo de gestão organizacional em empresas da Serra Gaúcha. A metodologia utilizada foi de natureza quantitativa, sendo em relação aos objetivos definida como descritiva e caracterizada quanto aos procedimentos como levantamento, tendo como público-alvo alunos da Universidade de Caxias do Sul que estão inseridos no mercado de trabalho em empresas situadas na Serra Gaúcha. O instrumento de coleta dos dados utilizado de maior relevância, foi um questionário aplicado no período entre os meses de abril e maio de 2023, que visou identificar qual a influência da comunicação no processo de gestão organizacional nas empresas em que a amostra está situada. Os resultados alcançados neste estudo demonstraram forte influência da comunicação no processo de gestão organizacional, sendo ela determinante para criar e fortalecer a cultura desses ambientes, apresentando papel ainda mais fundamental para que o clima da organização se encontre saudável e equilibrado.

**Palavras-chave:** Comunicação; Gestão Organizacional; Cultura Organizacional; Clima Organizacional.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis da pirâmide organizacional.....	18
Figura 2 - Funções da Cultura.....	22
Figura 3 - Caminho da mensagem no processo de comunicação.....	27



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil pessoal dos respondentes.....	36
Tabela 2 - Perfil profissional dos respondentes.....	37
Tabela 3 - Medidas descritivas e de dispersão para cultura organizacional...	39
Tabela 4 - Medidas descritivas e de dispersão para clima organizacional...	40
Tabela 5 - Medidas descritivas e de dispersão para comunicação interna...	41
Tabela 6 - Agrupamento por <i>cluster</i> .....	43
Tabela 7 - Análise por agrupamento.....	44
Tabela 8 - Tabulação cruzada por gênero.....	45
Tabela 9 - Tabulação cruzada por escolaridade.....	45
Tabela10 - Tabulação cruzada por ramo de atuação na empresa.....	46
Tabela 11 - Tabulação cruzada por função desempenhada dentro da empresa.	46
Tabela 12 - Tabulação cruzada por tempo de atuação na empresa.....	47
Tabela 13 - Correlação de Pearson.....	48
Tabela 14 - Classificação de confiabilidade do coeficiente de correlação de Pearson.....	49

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Contribuições da amostra.....	50
--	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2 OBJETIVO GERAL.....	15
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
1.4 JUSTIFICATIVA.....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	17
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	20
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	23
2.4 COMUNICAÇÃO.....	26
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>31</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	31
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	32
3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	33
3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	34
<b>4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS.....</b>	<b>36</b>
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES.....	36
4.2 MEDIDAS DESCRITIVAS E DE DISPERSÃO.....	38
4.3 ANÁLISE POR AGRUPAMENTO.....	43
4.4 CORRELAÇÃO DE PEARSON.....	48
4.5 CONTRIBUIÇÕES DA AMOSTRA.....	50
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>55</b>

<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....</b>	<b>58</b>
<b>APÊNDICE B – CURRICULARIZAÇÃO.....</b>	<b>61</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Administrar uma empresa pode ser um grande desafio, visto que essa administração não trata apenas do negócio resumido a vender ou prestar um serviço, muitos são os caminhos para que se chegue à efetivação da receita empresarial propriamente dita, há que se passar pela administração completa da estrutura da empresa que envolve processos e principalmente as pessoas (CHIAVENATO, 2021).

A parte que envolve os processos gera em torno de custos, aumento de produtividade, adaptação à tecnologia, inovações, melhoria contínua, entre outros, mas o importante a destacar, é que todos estes processos são conduzidos e executados por pessoas que precisam ter entendimento completo das tarefas, atividades e comportamentos que devem desenvolver para que os processos da empresa sejam os mais efetivos e otimizados possível.

As organizações são formadas por pessoas que precisam estar em sintonia para que as empresas atinjam os melhores resultados com seus clientes internos, que são os colaboradores da organização, englobando o próprio clima organizacional, e seus clientes externos, que são os parceiros de negócio dessas empresas. A única forma de chegar até as pessoas, podendo conectá-las, é por meio da comunicação (MAXWELL, 2010), que pode ser feita de formas diferentes, devendo ser clara, pontual e não violenta.

Assim, o presente trabalho visa apontar a influência da comunicação no processo de gestão organizacional, isto é, a influência positiva e negativa da comunicação, falhas de comunicação e suas consequências para gestão do clima organizacional e para a organização em si, tendo sua estrutura definida em cinco capítulos, sendo o primeiro reservado à parte introdutória, apontando o tema e problema de pesquisa, bem como os objetivos e justificativa para o estudo.

O segundo capítulo aborda o referencial teórico, trazendo um resumo do que já foi publicado sobre o tema e quanto ao problema de pesquisa, apresentando como principais autores Robbins; Judge; Sobral (2010), Pagliuso; Cardoso; Spiegel, (2010), Oliveira (2010), Robbins; Decenzo; Wolter (2012-2013), Dias (2013), Mcshane; Glinow (2014), Wagner; Hollenbeck, (2020) e Chiavenato (2020-2021).

Em seguida, o terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram utilizados no desenvolvimento deste trabalho, que em relação aos objetivos é descritivo, com abordagem quantitativa sendo caracterizada quanto aos procedimentos como levantamento, e tendo como público-alvo profissionais inseridos no mercado de trabalho, que atuam em empresas situadas na Serra Gaúcha e sejam alunos da Universidade de Caxias do Sul.

O quarto capítulo evidencia a análise dos resultados e sugestões de melhoria de acordo com o problema investigado.

E finalizando, o quinto capítulo explana a conclusão do estudo e considerações finais.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Observando a comunicação como um dos desafios para se gerir uma empresa, esta pesquisa tem como delimitação de tema, identificar quais são os principais fatores que influenciam a comunicação dentro da gestão empresarial para empresas da Serra Gaúcha, pois no mundo dos negócios, as organizações devem buscar ajustar suas estratégias, seu ambiente e seus principais componentes de gestão, que são a cultura e as pessoas como forma de sobreviver no mercado e obter melhor desempenho (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010).

Esse ambiente corporativo exige cada vez mais conexão, interação, diálogo, conhecimento e aprendizagem, demonstrando que as ações das organizações devem estar voltadas à construção do seu futuro, sendo a comunicação um pilar fundamental no processo de gestão organizacional (KUNSCH, 2009). Comunicar envolve a transferência de significado, mas para que ela seja bem-sucedida, o significado não pode ser somente transmitido, deve ser compreendido também (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2013).

A partir disto, visando colaborar para que empresas possam identificar suas falhas de comunicação, inclusive possibilitando alternativas para que essa atividade seja feita de maneira mais eficaz, a questão a ser respondida por este trabalho é: *qual a influência da comunicação no processo de gestão organizacional em empresas da Serra Gaúcha?*

## 1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deve ser claro, e formulado com objetividade para operacionalizar a pesquisa e esclarecer quanto aos resultados esperados, determinando o universo abrangido pelo estudo e o delimitando a uma dimensão viável (GIL, 2018). Partindo desse conceito, o objetivo geral deste trabalho é estudar a influência da comunicação no processo de gestão organizacional em empresas da Serra Gaúcha que atuam nos ramos da indústria, comércio e serviços, através da percepção de seus colaboradores quanto a cultura organizacional, clima organizacional e a comunicação existente nestes ambientes.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para se analisar o tema de forma mais específica, com uma análise mais aprofundada quanto ao problema, criam-se os objetivos específicos (GIL, 2018), assim, os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) fazer levantamento bibliográfico relacionado à comunicação e a gestão organizacional;
- b) identificar na literatura modelos para mensurar a influência da comunicação na gestão organizacional;
- c) descrever fatores de comunicação relacionados com sua influência sobre a gestão organizacional em empresas da Serra Gaúcha;
- d) evidenciar a influência da comunicação no processo de gestão organizacional em empresas da Serra Gaúcha.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A execução de um estudo deve ser justificada quanto a sua importância, viabilidade, originalidade e oportunidade (ALMEIDA, 2014), sendo assim, a importância de observar a comunicação dentro das organizações se dá pelo fato de ela fazer parte de qualquer modelo organizacional de gestão e desenvolvimento de pessoas, como um processo interativo, que traz equilíbrio de conhecimento envolvendo assuntos básicos entre indivíduos diretamente envolvidos, e em

determinados casos com envolvimento indireto também (OLIVEIRA, 2010), sendo este um tema atemporal.

O grande desafio é manter esta comunicação empresarial clara e fluida, sem falhas ou equívocos que possam gerar transtornos por má interpretação ou falta de informação, causando interferências no clima organizacional, o que irá dificultar o dia a dia empresarial, bem como os resultados das organizações (FRANÇA; LISBOA; ERCOLIN, 2017).

Nesse panorama, o trabalho visa auxiliar as empresas a identificar, avaliar e aprimorar seus principais desafios relacionados a comunicação, para fortalecer a estrutura desses negócios, gerando uma maturidade de comunicação e estabelecendo forte vínculo entre equipes, liderança, e a própria empresa, o que pode melhorar as estratégias e o cumprimento das tarefas de qualquer negócio.

Para permitir maior interação sobre o tema, o próximo capítulo aponta sob ótica teórica as formas e meios de comunicação, bem como sua ligação com a gestão organizacional, expondo o embasamento da literatura publicada e estudos já feitos sobre o assunto.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo é constituído de uma revisão dos estudos já publicados pelos principais autores da temática proposta nesta monografia. Serve de fundamentação teórica para a construção do presente trabalho, garantindo sua qualificação científica. Os assuntos abordados referem-se ao comportamento organizacional, cultura organizacional, clima organizacional e a comunicação dentro das organizações.

### 2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Estudos relacionados ao tema iniciaram ao final da década de 1940, quando pesquisadores das áreas de sociologia, psicologia, economia, e algumas outras ciências sociais, juntaram-se para compreender melhor o funcionamento das organizações (WAGNER; HOLLENBECK, 2020), visando o entendimento de sua estrutura e necessidades.

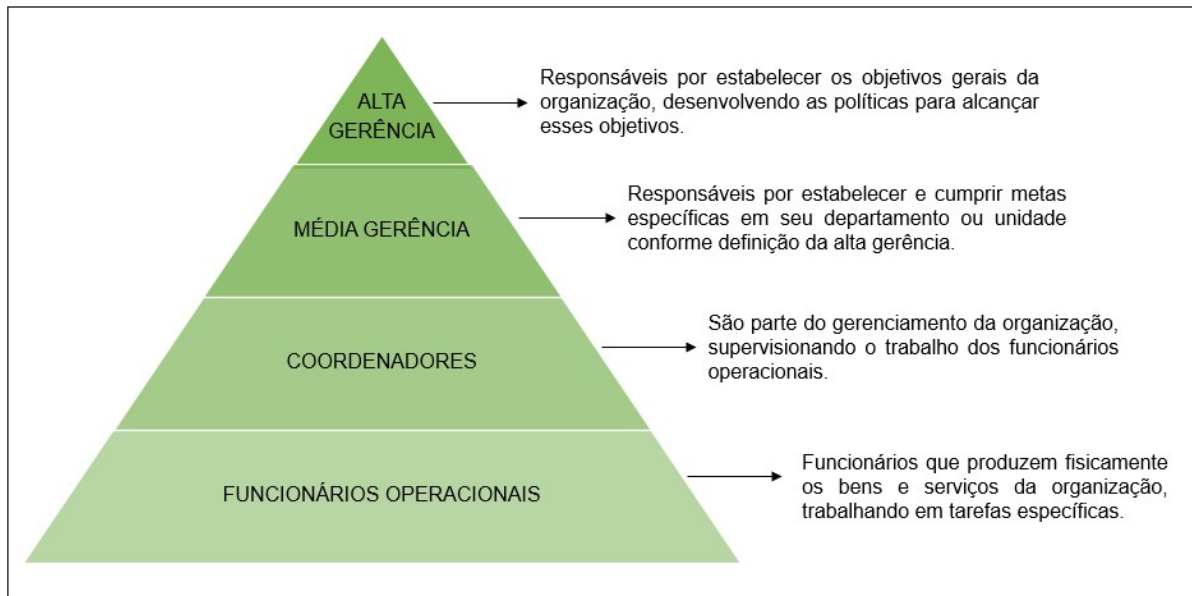
Quando uma empresa é criada, ela se divide entre sistema operacional, financeiro, recursos humanos e tecnológicos, tendo objetivos, metas e estratégias organizadas para permitir que essa empresa prospere, porém, ao passo que isso ocorre, novos processos são inevitavelmente criados, seja pela pressão da concorrência, ou aumento do volume de vendas e complexidade para realizar o trabalho, o que irá produzir reflexos na estrutura organizacional deste negócio, que terá que redesenhar seu organograma (CARREIRA, 2009).

Essas organizações possuem um propósito que geralmente está ligado aos objetivos que ela pretende alcançar, e são compostas de pessoas que devem ser guiadas para que estes objetivos se tornem uma realidade, e de processos sistemáticos que irão definir como o trabalho será feito, e quais as funções dos membros desta empresa, limites e regras para que todos saibam suas responsabilidades (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2012).

Ainda que as organizações e estruturas variem muito e necessitem se adaptar ao ambiente onde estão inseridas, de maneira tradicional uma empresa estrutura-se no formato de uma pirâmide como pode ser visto na Figura 1, separando os

componentes da organização em quatro grupos de acordo com suas funções e responsabilidades, demonstrando a importância da hierarquia no papel da definição de objetivos e alcance dos mesmos.

Figura 1 - Níveis da pirâmide organizacional



Fonte: adaptado de Robbins; Decenzo; Wolter, (2012).

É necessário compreender que existe uma estrutura básica para que uma empresa funcione, porém, essa estrutura não pode ter comportamentos ultrapassados, rotinas inadequadas, ou processos extremamente rígidos que tragam baixa eficiência (OLIVEIRA, 2010).

Sendo assim, para que haja equilíbrio entre os níveis da organização, mecanismos de coordenação são necessários para dividir o trabalho entre funcionários e garantir que todos trabalhem de forma articulada, demonstrando que essa divisão de tarefas quando bem-sucedida está ligada a forma como as pessoas conseguem coordenar umas às outras, evitando desalinhamentos, esforços desperdiçados ou tarefas realizadas no momento errado ou de forma incorreta (MCSHANE; GLINOW, 2014).

Nesse sentido, o campo de estudo do comportamento organizacional está direcionado a compreender, prever, explicar e modificar o comportamento humano dentro de uma empresa, observando as pessoas como indivíduos e também como membros de um grupo, com foco nas ações visíveis, ou seja, observando suas habilidades na utilização de um equipamento, na execução de tarefas e ao se

comunicarem, o que irá fornecer melhor compreensão sobre seu estado interno, quais suas necessidades individuais e coletivas, e como estas pessoas pensam, percebem as coisas e decidem como vão agir (WAGNER; HOLLENBECK, 2020).

Em outras palavras, o comportamento organizacional é o produto das ações e expectativas dos indivíduos que integram o ambiente de trabalho (FRANÇA, 2006), e somente através da gestão desse recurso essencial que são as pessoas, é possível obter melhores resultados e vantagem competitiva frente ao mercado (WAGNER; HOLLENBECK, 2020).

Além disso, vivemos a era da informação onde o capital financeiro deixa de ser o recurso mais significativo das organizações dando espaço a outros recursos como o capital intelectual, que de acordo com Stewart (1998, p. 13), “constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva”, onde boa parte deste capital intelectual é retratada pelo capital humano das empresas que é formado pelo talento, habilidades e competências das pessoas, que vão definir a capacidade de agir delas frente a diversas situações, sendo necessário um ambiente que as impulsione e extraia o máximo do seu talento (CHIAVENATO, 2021).

Em adição, é essencial destacar também a importância da equipe de gestão e líderes estarem bem capacitados e alinhados para serem eficazes na interpretação de sintomas e diagnóstico de possíveis problemas, e posteriormente na formulação de maneiras possíveis para resolução desses problemas, sendo efetivos para implementar essas soluções, acompanhando a eficácia delas ao serem implementadas, já atentos ao surgimento de problemas complementares (WAGNER; HOLLENBECK, 2020).

Assim, o desafio das empresas é sobreviver no seu mercado de atuação, onde pode-se observar que 50% do sucesso dos negócios está ligado ao esforço coletivo da equipe de colaboradores, que com seu envolvimento e comprometimento os tornam mais eficazes, e a outra metade fica vinculada a cultura organizacional, que é formada por crenças, valores e normas que vão influenciar o clima dessas organizações, bem como a comunicação, desempenho, eficiência e produtividade, que servirão de guia para alinhar seus processos e comportamentos (PEREZ; COBRA, 2017).

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Funcionando como um sistema de valores que é compartilhado por membros de uma organização, tornando-a diferente das demais, a cultura organizacional é a maneira pela qual os colaboradores da organização percebem suas características (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010), demonstrando que as organizações são diferentes entre si, mas que apresentam certas características comuns e universais que as conectam.

Pode-se apontar algumas dessas características como a cooperação, onde se reconhece que não se consegue nada sozinho, a divisão de trabalho, que permite multiplicar as capacidades individuais, os objetivos comuns e bem determinados, que permitem que os indivíduos cooperem, e a existência de normas que efetive a cooperação, onde todos saibam o que fazer e de que modo fazer, compreendendo seus direitos e limites (DIAS, 2013).

Neste contexto, a cultura organizacional nasce do conjunto de crenças, valores, e conhecimentos dos integrantes de uma organização, que são compartilhados através da interação dos mesmos entre si, e com o funcionamento da estrutura do negócio, o que permite a tomada de decisão e produção de normas de ação e comportamento (DIAS, 2013).

Pode-se também caracterizar a cultura por aprendizagem compartilhada e acumulada num determinado grupo, abrangendo elementos cognitivos, comportamentais e emocionais de seus membros, que por sua necessidade de consistência, estabilidade e significado, levam os elementos compartilhados a formação de um padrão de comportamentos, que terá regras e normas determinando boa parte do comportamento do grupo, que posteriormente serão ensinados aos novos colaboradores da organização no processo de socialização (SCHEIN, 2017).

Algumas características básicas que mostram a essência da organização quanto a sua cultura avaliam a inovação, que demonstra o grau de estímulo para os funcionários serem inovadores e assumirem riscos, a atenção aos detalhes, onde se espera que os funcionários sejam precisos e analíticos, a orientação para resultados, onde os dirigentes focam mais nos resultados que nas técnicas e processos para seu alcance, o foco na pessoa, onde os dirigentes levam em

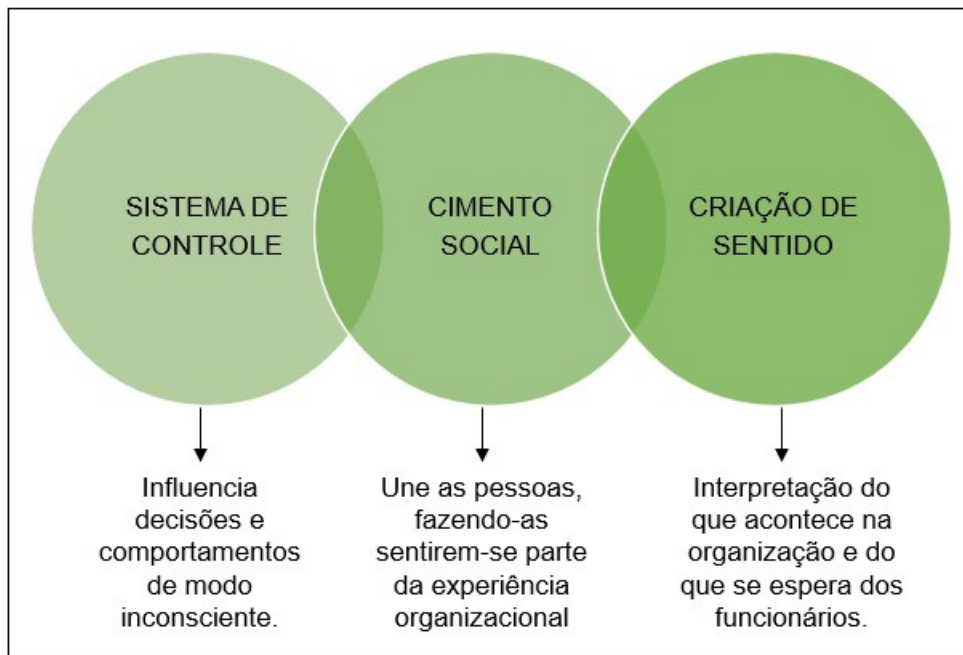
consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas ao tomarem decisões, o foco na equipe, onde atividades de trabalho são organizadas em equipe e não individualmente, a agressividade, onde avaliasse a competitividade das pessoas, e a estabilidade, onde enfatiza-se a manutenção do estado das coisas em vez do crescimento (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Ainda apontando a essência da cultura organizacional, os fundadores do negócio são os que tem maior influência por reproduzirem sua visão de mundo dentro da organização, criando mecanismos de socialização que vão modelar o negócio através de estratégias, recompensas e divisão de investimentos (PEREZ; COBRA, 2017).

A liderança também é influenciada pela cultura, pois os líderes a forjam ao criarem os grupos e organizações, e depois que ela se estabelece irá determinar os próprios critérios de liderança, onde é primordial que os líderes tenham habilidade de identificar elementos funcionais e disfuncionais da cultura, permitindo que o grupo e a organização possam sobreviver através da evolução e gerenciamento da cultura inserida naquele ambiente (SCHEIN, 2017).

Assim, quanto mais fortalecida é a cultura organizacional, mais forte será seu impacto na eficácia da organização, apontando que funcionários atuantes numa organização de cultura forte, tendem a seguir os valores da empresa com menos questionamentos, já numa cultura mais fraca haverá somente o fornecimento de diretrizes amplas a seus membros o que pode dificultar os resultados das equipes de trabalho e da organização como um todo (DIAS, 2013), pois ela identifica o que é ou não importante para a empresa, e conseqüentemente direciona os membros da organização para a forma correta de fazer as coisas, tornando-se o DNA da empresa que molda o que acontece no ambiente de trabalho (MCSHANE; GLINOW, 2014). Como pode-se observar na Figura 2, a cultura organizacional possui função guia dentro de uma empresa, influenciando decisões e comportamentos das pessoas, fazendo-as sentirem-se parte daquele ambiente, o que favorece a retenção dos melhores funcionários e é atrativo para novas boas contratações (MCSHANE; GLINOW, 2014).

Figura 2 - Funções da Cultura



Fonte: adaptado de Mcshane; Glinow, (2014).

É importante destacar também que a cultura de uma organização é um modo informal e compartilhado pelos membros que a integram de perceber a vida e sua participação na organização, dando a esse ambiente uma identidade organizacional que irá favorecer o compromisso coletivo e a união das pessoas, promovendo a estabilidade e a cooperação entre o grupo, influenciando o que eles pensam sobre si mesmos e sobre o seu trabalho (WAGNER; HOLLENBECK, 2020).

Diante disso, é possível afirmar que a cultura pode beneficiar as empresas em relação a produtividade, vantagem competitiva, inovação, ajuste das pessoas e de comportamentos, além de servir como referência na atividade de liderança (DIAS, 2013), porém para que isso ocorra é necessário avaliar e acompanhar os resultados que a cultura tem sobre a organização, para que ela não torne o ambiente inflexível, onde problemas e dificuldades repitam-se sem que a cultura possa ser moldada ou aperfeiçoada, afetando o clima organizacional. Ainda, é importante destacar que a cultura antecede o clima organizacional, pois as crenças e valores que se desenvolvem orientam os comportamentos próprios dessa cultura, direcionando o modo como as pessoas agem e o modo como se sentem ao agirem de tal forma, já o clima organizacional está mais voltado as emoções e tensões do ambiente, demonstrando que o clima de uma empresa não é fixo e vai oscilar segundo os acontecimentos que impactam essa empresa (OLIVEIRA, 2010).

Nesse sentido, intervenções organizacionais devem ser feitas para tratar possíveis problemas culturais ou estruturais, objetivando a melhoria da comunicação e coordenação de tarefas para diagnosticar problemas nas operações, relações entre os membros da organização e com o ambiente externo também (WAGNER; HOLLENBECK, 2020).

### 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Característica fundamental de uma organização, a interação humana vincula a relação entre a organização e seus colaboradores, sendo formadora do clima organizacional. Essa ação oportuniza através da comunicação que ocorre dentro da organização, processos de mudanças racionais e consistentes, construindo significado para as ações organizacionais e produzindo uma nova forma de ver, ser e viver a organização, validando relacionamentos por atuar nas raízes da empresa (KUNSCH, 2009).

Esse sistema cooperativo e racional demonstra que a organização só pode alcançar seus objetivos quando seus membros sincronizam esforços para alcançar algo que de forma individual jamais conseguiriam, onde cada organização possui expectativas sobre seus componentes em relação a potencial de desenvolvimento, atividades e talentos, como cada componente da organização possui expectativas em relação a ela (CHIAVENATO, 2020).

Assim, uma organização recruta pessoas com a expectativa de que elas trabalhem e desempenhem suas tarefas, oferecendo incentivos e recompensas para que isso ocorra, já os colaboradores entram numa empresa e ali se mantem para alcançar a satisfação de necessidades e objetivos pessoais, oferecendo seu trabalho em troca de receber os incentivos e recompensas da organização, que os manterá nela enquanto eles forem iguais ou maiores que as contribuições exigidas (CHIAVENATO, 2020). Isto demonstra que é a percepção comum que os funcionários de uma empresa têm em relação a ela, ao ambiente, as metas, regulamentos, e tecnologias utilizadas, juntamente ao nível individual de satisfação com o trabalho, comprometimento, envolvimento e motivação que formam a clima organizacional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Em resumo, o clima organizacional é a percepção de cultura que pode ser mensurada, onde existe um compartilhamento padrão de comportamentos que foi

aprendido pelos membros da organização com a experiência, e tornou-se válido através dos anos, sendo ensinado aos novos colaboradores como a forma correta de perceber e pensar a organização, estando completamente ligado ao modelo de gestão da empresa (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010). Isto torna o clima organizacional único por combinar a cultura organizacional, características e peculiaridades com o comportamento das pessoas.

Nesse contexto, para compreender uma empresa e seu clima organizacional é preciso entender de pessoas, pois estas possuem respostas complexas de acordo com suas competências que são compreendidas em camadas biopsicossociais de variadas intensidades e combinações de acordo com a medicina psicossomática, propondo visão integrada do ser humano (FRANÇA, 2006).

Essas camadas se dividem em biológica, apontando a capacidade física herdada ou adquirida ao longo da vida, como o metabolismo e resistência do ser humano, a psicológica que envolve processos emocionais, afetivos e de raciocínio formando a personalidade de cada indivíduo, e a social que incorpora valores e crenças, papel desempenhado na família, no trabalho e em grupos, sendo esta influenciada também pelo ambiente e localização geográfica (FRANÇA, 2006). Isto demonstra que a empresa além de manter um bom clima organizacional, também têm que fazer a gestão dele de forma constante, já que cada indivíduo desta organização pode sentir, compreender e se comportar de maneira diferente.

A gestão do clima organizacional torna-se uma importante ferramenta estratégica que tem como objetivo medir o grau de motivação e satisfação dos colaboradores em uma organização de modo geral, com seus pares e superiores, permitindo sua manutenção. Para Johann (2013) essa satisfação está associada as diretrizes da organização, vinculada a sua cultura, e a expectativa das pessoas sobre como devem ser tratadas para que possam se manter e progredir dentro da organização.

O clima organizacional pode ser identificado mediante mensuração, através de pesquisa que identifica aspectos que interferem na satisfação ou insatisfação dos empregados em relação à empresa, e a partir disso, a organização pode formular políticas de gestão para melhorar os indicadores que apresentam nível crítico (JOHANN, 2013). Existem diversos indicadores que podem ser medidos para avaliar o clima organizacional e permitir sua gestão, como processos corporativos, estilo



gerencial, comunicação interna, motivação, recursos para desenvolver as atividades, relação com as lideranças, benefícios, remuneração, entre outros (OLBRZYMEK, 2017).

Avaliando esses indicadores as organizações poderão identificar falhas e insatisfações que devem ser corrigidas para manter as equipes engajadas com os objetivos da empresa, conseguindo atrair e reter bons colaboradores pelo reconhecimento do seu trabalho e pelo ambiente que possibilite desenvolvimento. De acordo com Bispo (2006), essa avaliação que contemple um diagnóstico e possíveis sugestões identificadas a partir da verificação desses indicadores, torna-se instrumento valioso para o sucesso de programas direcionados para a aumento da produtividade, melhoria da qualidade dos processos e produtos, e adoção de políticas internas, indicando que os colaboradores que fazem parte de uma empresa também lhe agregam valor com suas habilidades, competências, capacidades, e experiências profissionais, necessitando de constante aprimoramento (EDVINSSON; MALONE, 1998).

Nesse contexto, tanto as empresas quanto os funcionários são beneficiados por um clima organizacional favorável e positivo, pois em um ambiente harmonioso o trabalho será realizado de forma mais eficiente, onde o colaborador compreende qual é sua contribuição efetiva para organização, mantendo foco nos objetivos organizacionais (DUTRA, 2017), sendo reconhecido pelo seu esforço e recompensado de forma adequada por sua capacidade de entrega.

Os impactos negativos da má gestão do clima organizacional envolvem a insatisfação profissional onde os colaboradores não têm uma boa visão sobre a empresa, sentindo-se desvalorizados, desmotivados e insatisfeitos, o que aos poucos cria uma barreira para que trabalhem em alto rendimento, causando a diminuição da produtividade, falta de comprometimento e inevitavelmente o aumento da rotatividade de uma organização.

Assim, é essencial manter uma boa gestão do clima organizacional por meio da valorização das equipes, onde seus líderes sejam capazes de identificar as necessidades e desenvolver estratégias que possam aumentar a satisfação dos colaboradores, melhorando o ambiente de trabalho para deixar todos na direção de um mesmo objetivo, capacitando de forma adequada seus profissionais e mantendo uma boa estrutura de trabalho que permita entregar as tarefas na qualidade exigida.

Oferecer *feedbacks* constantes também faz parte dessa gestão, pois o relacionamento humano ocorre essencialmente através de comunicação, onde cria-se um laço de confiança entre gestor e colaborador, permitindo um diálogo franco que gera o crescimento de ambas as partes, unifica e dissemina a cultura da empresa a ser aplicada no dia a dia em um ambiente motivador e harmônico para se trabalhar (OLIVEIRA, 2010).

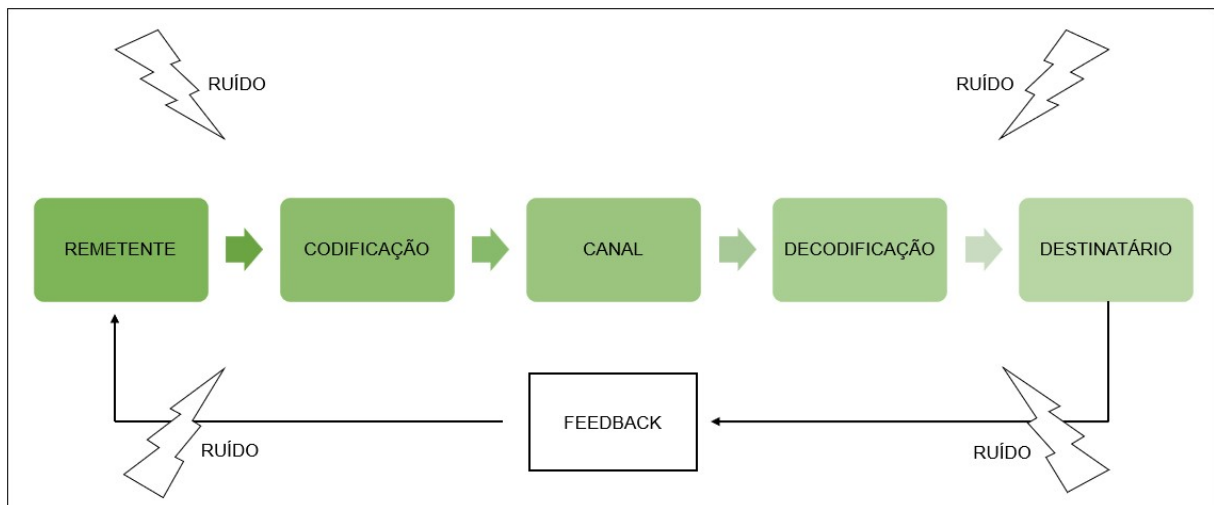
## 2.4 COMUNICAÇÃO

De acordo com Chiavenato (2021, p. 144) “comunicar significa tornar comum a uma ou mais pessoas, determinada informação”, assim, a comunicação acontece quando uma informação é repassada a alguém, e posteriormente é disseminada por este indivíduo. Mas, para que ocorra de fato a comunicação, o destinatário desta informação deve recebê-la e compreendê-la, pois a informação transmitida, porém não compreendida, não foi comunicada (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2012).

No mesmo sentido, a comunicação empresarial é estratégica e responsável pela imagem da organização, tanto interna quanto externa, ocorrendo através de ações e instrumentos utilizados para que a empresa fale e se faça ouvir (FRANÇA; LISBOA; ERCOLIN, 2017), construindo, envolvendo e afetando a realidade desta organização, e apontando que o ser humano é o principal canal dos acontecimentos dentro deste ambiente (KUNSCH, 2009).

Como é possível observar na Figura 3, o caminho que uma mensagem percorre no processo de comunicação dentro de uma organização parte do remetente que vai fazer sua codificação de acordo com seu conhecimento, crenças, habilidade e sistema sociocultural, através de um meio ou canal de comunicação, chegando pela decodificação ou compreensão da informação recebida ao destinatário, sendo o *feedback* a única ligação no processo de comunicação entre o destinatário e o remetente que permite observar se a transferência de mensagens é bem sucedida conforme intenções originais, onde ao longo do trajeto da mensagem podem existir ruídos que atrapalhem o sucesso de envio e de compreensão.

Figura 3 - Caminho da mensagem no processo de comunicação



Fonte: adaptado de Robbins; Decenzo; Wolter, (2013).

Portanto, o remetente é peça-chave para que a comunicação ocorra de forma eficaz, sendo fundamental que este compreenda primeiramente qual será a melhor forma de se expressar, para que o destinatário da mensagem receba a informação de forma clara, passando credibilidade na maneira como comunica, e fornecendo informações capazes de influenciar positivamente o destinatário, podendo desse modo transformar percepções, conduzir boas negociações e administrar conflitos, sendo necessário sensibilizar para gerenciar as equipes.

Isto posto, deve-se destacar também que se encontram dois tipos de comunicação dentro das organizações, a formal que envolve os canais corporativos como comunicados, mural de recados, intranet, entre outros, e trata de assuntos ligados a empresa, e a comunicação informal que ocorre de forma espontânea e multidirecional, tratando de assuntos cujo discurso pauta-se no próprio empregado e de informações vindas da área de recursos humanos (SILVA NETO et al., 2010).

Além disso, existem variações no tipo de comunicação utilizada, podendo ser verbal de forma falada ou escrita, onde o indivíduo está consciente do que comunica, e não-verbal, onde o indivíduo age de forma automática, geralmente inconsciente (MCSHANE; GLINOW, 2014). A comunicação verbal falada é feita através da escolha de palavras para expressar pensamentos, sentimentos e ordens, ocorrendo em reuniões, conversas cara a cara e telefonemas. Este tipo de comunicação geralmente aponta eficiência no trato de problemas do dia a dia das equipes, porém na falta de capacidade de comunicação por parte dos participantes

deste processo, ou ainda pela interferência do seu estado emocional, sua eficácia pode ser reduzida (WAGNER; HOLLENBECK, 2020).

A comunicação verbal escrita é a transformação da linguagem falada em escrita, permitindo ao comunicador aplicar um vocabulário mais exato, onde todos os envolvidos compreendam o que aquelas palavras significam, na tentativa de minimizar a possibilidade de interpretações confusas, inclusive permitindo o armazenando do que foi comunicado (WAGNER; HOLLENBECK, 2020). Esse tipo de comunicação ocorre via *e-mail*, em manuais, instruções de trabalho e comunicados, podendo apresentar vantagem por apontar mais detalhes técnicos do que em uma conversa (MCSHANE; GLINOW, 2014), porém apontado baixo envolvimento com o receptor da mensagem, o que pode dar a ela menos persuasão ou motivação para ser colocada em prática por parte do receptor.

Já a comunicação não verbal é feita pela entonação da voz, postura, movimentos corporais, expressões faciais, entre outros que o remetente usa ao se comunicar (WAGNER; HOLLENBECK, 2020). Esse tipo de comunicação está presente no cotidiano de qualquer indivíduo, sendo geralmente apresentada de forma involuntária, onde se bem interpretada pode auxiliar na compreensão de como aquele indivíduo se sente em relação a determinada situação.

Nesse contexto, a comunicação ideal teria a combinação equilibrada da comunicação verbal com a não verbal, onde a mensagem a ser transmitida possui carga emocional e lógica, proporcionando uma força dupla a ideia que se deseja comunicar, e assim, pode-se de forma mais eficaz, alterar crenças e atitudes de outra pessoa a fim de mudar ou melhorar seu comportamento (MCSHANE; GLINOW, 2014).

Essa combinação entre o que se quer dizer com como se vai dizer, traz maior vitalidade a mensagem a ser transmitida, gerando uma experiência de compreensão mais rica e clara ao receptor desta mensagem, e também permitindo que o emissor possa identificar a assertividade da mensagem transmitida para o receptor observando como este se comporta.

Outro ponto a destacar é que o ser humano possui dois sistemas de respostas ao que acontece no seu dia a dia, sendo um automático e rápido e outro que se concentra em tudo que faz, tendo uma ação mais lenta que permite maior raciocínio ao agir, assim caso o sistema que possui capacidade de se concentrar

não esteja ativo, o indivíduo se comporta de forma automática, repetindo padrões comportamentais que o levam sempre as mesmas respostas, o que vai influenciar de forma significativa sua comunicação (KAHNEMAN, 2012).

Esses padrões comportamentais estão ligados às crenças que o ser humano possui, que foram estabelecidas a partir de experiências vividas que se tornaram verdade absoluta em suas vidas, assim, ao se comunicar essas crenças vão nortear pensamentos, sentimentos e ações. Existem alguns fatores que determinam as crenças que cada indivíduo possui, como a linguagem ensinada a ele ao longo da vida, também a forma como foi orientado a pensar e se expressar, e quais estratégias aprendeu no decorrer dos anos para exercer influência sobre os outros e sobre si mesmo (ROSENBERG, 2019).

Isto posto, de acordo com Silva Neto (2010, p. 74) “tão importante quanto a empresa admitir e trabalhar as naturezas distintas da comunicação interna é entender que, para fazê-la bem-feita, é necessário ter vasto conhecimento técnico e processual da função”, demonstrando que a comunicação deve ter finalidade de aproximar as pessoas, fornecendo a elas uma identificação que possibilite que ambas observem um fato ou objeto da mesma forma. Neste contexto, a administração não possui apenas a obrigação de informar, ela deve cultivar o desejo de informar, compreendendo que a boa comunicação interna e externa, feita de forma franca e rápida cria um clima de confiança, não apenas internamente, mas também nas relações da organização com terceiros, não estando restrita apenas ao desempenho econômico ou financeiro e sim contemplando demais fatores que norteiam as ações empresariais (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010).

Pode-se observar também que a ação de transmitir uma mensagem, pode gerar ruídos e conseqüentemente interferências no processo da comunicação, isso demonstra que a mensagem emitida foi confusa, que houve dispersão da mensagem pelo canal utilizado nesta comunicação ou até falta de interesse de compreensão por parte dos destinatários, fazendo nascer neles sentimentos de falta de informações, direcionamento e esclarecimentos, o que pode motiva-los a iniciar a famosa “rádio peão” onde a informação vai perder completamente a proposta inicial (SILVA NETO et al., 2010).

Vale ressaltar que o agente da comunicação nem sempre possui a capacitação técnica necessária para a condução das conversas, este por sua vez,

acaba agindo com base em suas experiências de forma involuntária e espontânea podendo comunicar-se de maneira insuficiente e não efetiva. Para transmitir uma mensagem é necessário ter empatia com o destinatário, observando o uso de palavras ambíguas que possam desencadear uma resposta emocional errada, certificando-se de repetir a mensagem, reforçando os pontos fundamentais, em um momento que o destinatário possa prestar atenção somente neste assunto, concentrando-se em caso de críticas ou notícias ruins no problema e não na pessoa (MCSHANE; GLINOW, 2014).

Uma organização não existe sem comunicação, pois esse processo abrange todos os ciclos da empresa desde a contratação de um colaborador, as instruções adequadas de trabalho que ela vai receber, os feedbacks quanto a comportamento e desempenho orientando-o quanto a sua função e alcance de metas, o apoio social para que ele se sinta assistido e valorizado, o envio de notícias e comunicados de forma oportuna e rápida, lembrando que o óbvio também precisa ser dito e reforçado (NEWSTROM, 2011), até as ações voltadas a novas estratégias e a própria gestão do clima organizacional.

Diante disso, é possível afirmar que a comunicação representa a primeira área que deve ser observada ao estudar as interações humanas na busca de mecanismos de mudança para o comportamento humano e organizacional, possibilitando que cada indivíduo possa progredir no seu relacionamento interpessoal e dentro da organização em que se encontra (CHIAVENATO, 2020).

Assim, no próximo capítulo deste estudo apresenta-se a metodologia, apontando as técnicas que serão utilizadas no seu desenvolvimento, como natureza, objetivos e estratégia, demonstrando também qual será a população e amostra pretendida, e como será feita a coleta e análise dos dados que permitirão desenvolver o estudo.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo descreve-se detalhadamente como o estudo foi organizado e estruturado, dando evidência ao processo utilizado na coleta e análise dos dados, o que possibilitará compreender o norteamento da pesquisa e validar a legitimação dos resultados obtidos após aplicação do instrumento de coleta de dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A natureza deste estudo é classificada como quantitativa, sendo caracterizada desta forma pela utilização de ferramentas que vão permitir a análise estatística no tratamento dos dados, visando mensurar possíveis relações existentes entre as variáveis, que serão previamente estabelecidas, à semelhança das hipóteses, tornando o estudo imparcial (ALMEIDA, 2014), assim, no estudo foram utilizadas estatísticas descritivas e de dispersão, como média, desvio padrão e coeficiente de variação, que avaliam a uniformidade dos dados por conjunto obtido, também análises por agrupamento das variáveis, alocando os dados coletados no estudo de acordo com a semelhança e dissimilaridade encontrada nas respostas pelas características medidas, e o coeficiente de correlação de Pearson, que permitiu medir o grau de relacionamento entre as variáveis do estudo.

Em relação ao nível dos objetivos, este estudo é descritivo, tendo como finalidade descrever o objeto do estudo, suas características e os problemas associados, apresentando fidedignamente os fatos e fenômenos relacionados ao tema, estabelecendo relação entre variáveis que se manifestem (ALMEIDA, 2014). Portanto, este estudo foi caracterizado dessa forma por conceituar a influência da comunicação no processo de gestão organizacional, buscando o entendimento quanto a compreensão da amostra populacional avaliada em relação ao assunto e sua importância, o que permitiu a identificação de sua existência e influência, possibilitando mensurar sua interferência no processo de gestão organizacional.

A estratégia adotada neste trabalho consistiu em um levantamento de campo que se caracteriza por avaliar diretamente o grupo cujo comportamento se pretende entender, por meio de informações coletadas que serão submetidas a análise

quantitativa permitindo a obtenção de resultados quanto a esses dados e existência de relação entre eles (GIL, 2018). Assim quanto aos procedimentos técnicos do estudo, foi efetuado uma enquete, tendo como amostragem profissionais inseridos no mercado de trabalho, que atuem em empresas situadas na Serra Gaúcha e sejam alunos da Universidade de Caxias do Sul.

O questionário foi dividido em 5 seções, onde na primeira seção as perguntas voltaram-se a compreensão do perfil dos respondentes. A segunda seção contemplou questões que permitiram avaliar como o colaborador compreende a cultura organizacional da empresa. Na terceira seção, as questões foram direcionadas quanto ao clima organizacional do ambiente. Já na quarta seção, contemplou-se questões sobre o desempenho da comunicação na organização e pôr fim, a quinta seção trouxe uma questão aberta onde o entrevistado poderia contribuir com outras informações relevantes que estejam relacionadas com o tema pesquisado se assim o desejar.

A realização de um pré-teste com análise crítica quanto ao questionário elaborado, deve ser feita com uma amostra que represente de forma adequada a população pretendida para o estudo, tendo extrema importância para avaliar inconsistências, ambiguidades, complexidade ou linguagem inacessível nas questões elaboradas (NOVA et al., 2020). Diante disso, a realização do pré-teste após elaboração do questionário ocorreu entre os dias 12/11/2022 e 13/11/2022, tendo como amostra quatro respondentes, onde após considerações, os devidos ajustes foram realizados visando aumentar a confiabilidade e validade do estudo.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para se realizar um experimento, é necessário definir os sujeitos que farão parte deste estudo com o objetivo de generalizar resultados obtidos para a população da qual os sujeitos pesquisados representam uma amostra (GIL, 2018). Desta forma, em relação a população, o presente estudo irá buscar a compreensão quanto a influência da comunicação no processo de gestão organizacional de profissionais inseridos no mercado de trabalho, que atuem em empresas situadas na Serra Gaúcha e sejam alunos da Universidade de Caxias do Sul, em cursos de graduação e pós-graduação, conforme contatos que o autor fez durante o período



de graduação na instituição.

Assim, a amostra deste estudo foi definida como não-probabilística, ocorrendo quando existe a possibilidade de se atingir toda a população, porém retira-se a amostra de uma parte que seja prontamente acessível (COSTA NETO, 2006), tendo 100 respondentes vindos do Campus Universitário de Farroupilha e Caxias do Sul, onde para validação do estudo, a amostragem foi segregada conforme o ramo de atuação da empresa, classificado em indústria, comércio e serviço, e de acordo com o cargo de atuação dos respondentes, dividido em gestão, tático e operacional.

### 3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Como instrumento para coleta dos dados, a aplicação de questionário visa a padronização de perguntas e respostas, o que facilita a tabulação dos dados, sendo estruturado com perguntas descritivas, comportamentais e preferenciais (ALMEIDA, 2014), que podem ser elaboradas a partir da pesquisa bibliográfica utilizada na construção do referencial teórico, constituída de material já elaborado como livros, artigos científicos, teses, e publicações em revistas acadêmicas que irão fornecer ao estudo fundamentação teórica (NOVA et al., 2020).

Desse modo, o questionário do presente estudo foi desenvolvido com embasamento na literatura já publicada sobre a temática em estudo, como Ferreira (2017), Olbrzymek (2017), Oliveira (2010) e Robbins; Decenzo; Wolter, (2013), e foi composto por 9 questões fechadas e 1 questão aberta, ambas estruturadas e disponíveis no Apêndice deste trabalho acadêmico-científico.

Assim, o questionário possui 6 perguntas que buscam inteirar-se quanto ao perfil dos respondentes, apresentando questões relacionadas a idade, grau de escolaridade e até mesmo quanto ao tempo que eles atuam na empresa avaliada para o estudo, permitindo analisar se questões de perfil interferem na comunicação e gestão organizacional.

Possui também 3 questões subdivididas, relacionadas a cultura organizacional, clima organizacional e comunicação, onde foi empregado no questionário a escala tipo Lickert com diversas afirmativas por questão, que visaram compreender de forma mais adequada o ambiente onde os respondentes estão inseridos, assim, os mesmos foram solicitados a se posicionar em relação as

afirmativas propostas no instrumento, em uma escala de concordância que varia de 1 a 5, onde 1 representa “discordo totalmente” e 5 representa “concordo totalmente” quanto as afirmativas.

Ao final do questionário, apresenta-se 1 questão aberta que teve por objetivo dar espaço para o entrevistado contribuir com outras informações relevantes que estejam relacionadas com o tema pesquisado.

O mecanismo para coleta dos dados foi a aplicação do questionário de forma eletrônica, através de aplicativo de gerenciamento de pesquisas Google *Forms*, ocorrido entre os meses de abril e maio de 2023, que permitiu a avaliação da influência da comunicação no processo de gestão organizacional em empresas situadas na Serra Gaúcha, que atuam nos ramos da indústria, comércio e serviço, identificando também o desempenho da comunicação através da percepção dos respondentes do questionário, quanto a aspectos da cultura e clima organizacional.

### 3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DOS DADOS

Para realizar a análise dos dados deve-se compreender como eles se comportam e identificar possíveis pré-tratamentos através de procedimentos matemáticos e estatísticos (NOVA et al., 2020), que confirmam a abordagem quantitativa desta pesquisa.

Neste contexto, a análise dos dados foi feita através de planilha eletrônica Excel®, onde as informações coletadas na aplicação do questionário foram digitadas e posteriormente analisadas, utilizando estatísticas descritivas e de dispersão, como média, desvio padrão e coeficiente de variação que visaram observar a uniformidade dos dados por conjunto obtido (MORETTIN; BUSSAB, 2017).

Os dados mais relevantes também foram analisados por métodos estatísticos utilizando o *software* SPSS da IBM, onde produziram-se as análises por agrupamento das variáveis, com objetivo de alocar os dados coletados no estudo de acordo com a semelhança encontrada nas respostas pelas características medidas, e posteriormente separá-los em grupos pela dissimilaridade encontrada em relação as mesmas características (MINGOTI, 2005), aplicando também o coeficiente de correlação de Pearson, que permitiu identificar a relação entre as variáveis estudadas por fornecer dados que viabilizem medir o grau de relacionamento entre

um evento e a recorrência do seu resultado, descrevendo sua relação (VIRGILLITO, 2017).

Dessa forma, o próximo capítulo deste estudo contempla o desenvolvimento e resultados da pesquisa após aplicação do questionário, juntamente aos apontamentos para cada dado analisado de acordo com as hipóteses levantadas e argumentos teóricos que amparam as observações feitas.

## 4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados encontrados através da aplicação do questionário eletrônico que obteve 100 respostas válidas, que foram analisadas e serão apresentadas, primeiramente, demonstrando o perfil dos respondentes quanto às suas características pessoais e profissionais, e na sequência os dados relacionados a cultura organizacional, clima organizacional e a comunicação que foram avaliados com diversas medidas estáticas, correlacionando os dados mais relevantes para possibilitar a análise do desempenho da comunicação nas empresas da amostra analisada.

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Para melhor descrever a amostra deste estudo, buscou-se identificar características pessoais relacionadas a gênero, idade e escolaridade dos respondentes, e características profissionais que envolvem o ramo de atuação da empresa em que os mesmos estão inseridos, bem como função que desempenham dentro dela, e seu tempo de atuação nessa organização.

Tabela 1 - Perfil pessoal dos respondentes

GÊNERO			FAIXA ETÁRIA			ESCOLARIDADE		
Gênero	Quant.	%	Anos	Quant.	%	Ensino	Quant.	%
Feminino	72	72%	De 18 a 26	33	33%	Superior Incompleto	37	37%
Masculino	28	28%	De 27 a 35	34	34%	Superior Completo	38	38%
Outro	0	0%	De 36 a 44	20	20%	Pós Graduação	25	25%
			Mais de 45	13	13%			
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Pode-se observar na Tabela 1, onde estão reunidos aspectos que caracterizam o perfil pessoal dos respondentes que em relação ao gênero, 72% da amostra analisada é composta por mulheres, apontando ser este o público com maior disposição para colaborar com este tipo de estudo. Já em relação a idade dos respondentes, 67% do total deles, possui idade igual ou inferior a 35 anos, isto demonstra que devido ao fato do público-alvo desta pesquisa ser estudantes

universitários, à medida que a idade deles aumenta, sua representatividade na amostra total avaliada diminui.

É possível também observar, ao avaliar o nível de escolaridade da amostra, que 62% dela está em fase de conclusão da graduação ou já ingressou em uma pós-graduação, sugerindo que devido ao alto índice de capacitação dos respondentes, eles já possuem uma visão sistêmica do ambiente onde estão inseridos, o que lhes confere um nível crítico mais apurado da organização como um todo.

Tabela 2 - Perfil profissional dos respondentes

RAMO ATUAÇÃO			FUNÇÃO			TEMPO DE ATUAÇÃO		
Empresa	Quant.	%	Empresa	Quant.	%	Empresa	Quant.	%
Comércio	33	33%	Gestão	6	6%	Até 1 ano	25	25%
Indústria	26	26%	Tático	49	49%	De 1 a 3 anos	32	32%
Serviço	41	41%	Operacional	37	37%	De 3 a 5 anos	9	9%
			Outro	8	8%	De 5 a 10 anos	14	10%
						Mais de 10 anos	20	20%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Ao observar a Tabela 2, onde os resultados obtidos em relação ao perfil profissional dos respondentes estão segregados, quanto ao ramo de atuação das empresas em que a amostra está inserida, pode-se observar que houve uma boa distribuição entre os três ramos sugeridos, apontando que 33% dos respondentes atua em empresas do ramo comercial, 26% no ramo industrial e 41% fazem parte de empresas prestadoras de serviço, isso viabilizara uma análise assertiva com amostra adequada, refletindo melhor a realidade de cada ramo de negócio.

Avaliando as funções desempenhadas, somente 6% da amostra está ligada diretamente a tomada de decisão estratégica que é responsável por nortear a organização e a equipe tática, que por sua vez, irá garantir o desempenho operacional. Assim é da função tática, que neste estudo representa 49% da amostra, a responsabilidade de definir o melhor plano de ação para alcançar o desempenho organizacional desejado, garantido produtividade, pontualidade nas entregas, melhoria contínua nos processos, e bem-estar da área produtiva, que representa a maior parte do quadro de colaboradores das organizações, e neste estudo estará demonstrada por 37% dos respondentes.

Por fim, ao analisar o tempo de atuação dos participantes do estudo nas organizações onde estão inseridos é possível identificar que 25% da amostra está atuando na empresa a menos de um ano, ou seja, possivelmente esses indivíduos ainda estão em período de integração, onde buscam compreender os valores e os princípios da empresa, avaliando se ela efetivamente os aplica no seu dia a dia, sendo que este poderá ser um dos fatores determinantes que fará eles se identificarem com a organizando e permanecerem nela (BARRETO; NASCIMENTO, 2022).

A amostra também apontou que 41% dos respondentes atuam nas organizações de um há cinco anos, nesse período possivelmente o colaborador já esteja engajado com a organização, buscando traçar metas e objetivos para seu desenvolvimento profissional, sendo que nessa fase será fundamental a empresa comunicar de forma clara quais são as ações que os colaboradores devem fazer para alcançar suas metas e objetivos, podendo utilizar um plano de carreira para atingir tal expectativa, pois a disponibilidade de recursos humanos treinados e capazes de implementar e executar projetos da organização que dará a ela sucesso contínuo, dependerá em grande parte disso (RIBEIRO, 2018).

Ainda avaliando tempo de atuação, 34% da amostra representa os colaboradores que estão a mais de cinco anos nessas organizações, assim entende-se que tanto esse colaborador já identificou como a empresa funciona, quanto a empresa também já tenha tido tempo suficiente para avaliar o colaborador, sugerindo que essa parte da amostra já absorveu a cultura da empresa, e tem uma visão que retrata a realidade do clima organizacional da mesma, compreendendo bem como se dá a comunicação dentro do ambiente corporativo, permitindo medir o impacto da comunicação de forma mais precisa nesse local.

#### 4.2 MEDIDAS DESCRITIVAS E DE DISPERSÃO

Com o objetivo de investigar a influência da comunicação no processo de gestão organizacional em empresas da Serra Gaúcha, a abordagem estabelecida a seguir utiliza a média das respostas obtida para cada grupo de afirmativas quanto a cultura organizacional, clima organizacional e comunicação, apresentada juntamente aos dados encontrados para desvio padrão (DP) e coeficiente de variação (CV%)

dentro dessas respostas, permitindo a observação da uniformidade dos dados por conjunto atingida, que irá apontar o nível de concordância nas respostas fornecidas pela amostra do estudo.

Tabela 3 - Medidas descritivas e de dispersão para cultura organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL	MÉDIA	DP	CV %
Você conhece a história da empresa desde a sua fundação.	4,13	0,906	21,94
Você conhece os princípios da empresa.	4,35	0,672	14,46
Você compreende que ações realizadas pela empresa com seus colaboradores são reflexo dos princípios da mesma.	4,10	0,772	18,83
Você compreende que os princípios da empresa geram influência no dia a dia da organização.	4,31	0,706	16,39
Você compreende que os princípios da empresa estão diretamente ligados ao resultado produtivo da mesma.	4,23	0,709	16,75
Para desempenhar sua função, a empresa estabelece padrões operacionais de como executar as tarefas.	3,87	0,917	23,70
Você organiza sua rotina de trabalho para otimizar o tempo de execução das atividades.	4,35	0,609	14,01
Você considera que cumpre todas as reponsabilidades destinadas à sua função.	4,25	0,716	16,85
Você se considera responsável por contribuir com o sucesso da empresa.	4,49	0,541	12,05
Você procura ter "visão de dono" e atuar na empresa como se ela fosse sua.	4,07	0,956	23,49
Média geral	4,22		

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Como observa-se na Tabela 3, para a afirmativa: *you se considera responsável por contribuir com o sucesso da empresa* encontrou-se a maior média do grupo cultura organizacional, apontando 4,49 como o centro de distribuição dos dados, isso demonstra ser essa a questão de maior concordância entre os respondentes sendo confirmada pelo menor índice de desvio padrão e coeficiente de variação que atestam a condensação das respostas em torno da média. Em seguida, as afirmativas: *you organiza sua rotina de trabalho para otimizar o tempo de execução das atividades* e *you conhece os princípios da empresa* também seguiram a mesma linha com média de 4,35 para ambas as afirmativas e desvio padrão de 0,609 e 0,672 respectivamente.

Sob esta ótica, avalia-se que os respondentes compreendem a importância que eles têm dentro das organizações tanto para contribuir com o sucesso delas quanto para o trabalho que executam ser feito da forma mais produtiva possível, conhecendo quais são os princípios das empresas onde estão inseridos.

Já avaliando as afirmativas com as menores médias apresentadas pode-se destacar: *para desempenhar sua função, a empresa estabelece padrões operacionais de como executar as tarefas* com média 3,87 e desvio padrão de 0,917, seguida de *you procura ter "visão de dono" e atuar na empresa como se ela fosse sua*, com média 4,07 e desvio padrão de 0,956 e *you compreende que ações realizadas pela empresa com seus colaboradores são reflexo dos princípios da mesma*, com média de 4,10 e desvio padrão de 0,772, esses dados apontam que

embora as médias sejam as menores, a concordância entre os respondentes também foi menor, apontando a dispersão dos dados em torno da média.

Nesse contexto, se a empresa não estabelece padrões operacionais de como executar as tarefas é possível que ela tenha uma cultura menos desenvolvida, fornecendo diretrizes muito amplas para execução das atividades e isso irá dificultar os resultados da organização (DIAS, 2013), que por não direcionar seus membros para a forma correta de fazer as coisas também poderá ter colaboradores menos envolvidos, ou que não tenham “visão de dono”, e assim não atuem na empresa como se ela fosse sua por não compreenderem de forma clara qual é o DNA da empresa já que as ações dela com seus colaboradores não refletem claramente seus princípios (MCSHANE; GLINOW, 2014).

Tabela 4 - Medidas descritivas e de dispersão para clima organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL	MÉDIA	DP	CV %
O ambiente de trabalho é um dos fatores determinantes para você estar atuando nesta organização.	4,22	0,905	21,46
Você se sente motivado no ambiente de trabalho.	3,87	0,872	22,54
Você compreende que seu cargo condiz com a atividade que realiza.	3,79	1,038	27,38
Seu trabalho lhe traz sentimento de realização profissional.	3,85	0,989	25,68
A empresa atende suas expectativas quanto aos benefícios (alimentação, saúde, segurança, transporte e estrutura).	3,85	0,903	23,46
A remuneração que você recebe condiz com o cargo que possui atualmente.	3,35	1,123	33,51
O clima de trabalho na equipe onde atuo é bom.	4,11	0,764	18,59
O clima de trabalho na empresa em geral é bom.	3,83	0,817	21,34
Pesquisas quanto ao clima organizacional são realizadas na empresa.	2,95	1,366	46,31
Média geral	3,76		

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Avaliando os dados obtidos quanto ao clima organizacional destacados na Tabela 4, os melhores resultados apareceram ao questionar: *o ambiente de trabalho é um dos fatores determinantes para você estar atuando nesta organização* com 4,22 de média e 21,46% de coeficiente de variação, e *o clima de trabalho na equipe onde atuo é bom*, com 4,11 de média e 0,764 de desvio padrão.

Já os índices mais baixos apareceram nas afirmativas: *pesquisas quanto ao clima organizacional são realizadas na empresa* com 2,95 de média, *a remuneração que você recebe condiz com o cargo que possui atualmente* com 3,35 de média e *você compreende que seu cargo condiz com a atividade que realiza* 3,79. Essas também foram as afirmativas que apresentaram os maiores índices de desvio padrão e coeficiente de variação o que aponta que houve menos concordância entre os respondentes.



A partir desses dados é possível identificar que a percepção da amostra é favorável em relação ao clima de trabalho em si e ao ambiente, porém a percepção quanto a satisfação com o trabalho que elas executam, sugere que elas tenham um cargo diferente da função que de fato desempenham, com uma remuneração recebida pela entrega do seu trabalho que não satisfaz boa parte dos respondentes. De acordo com Chiavenato (2020), se a recompensa recebida pela empresa em troca da entrega do seu trabalho for menor do que as contribuições exigidas por elas aos colaboradores, estes não permanecerão neste ambiente por não conseguirem alcançar a satisfação das suas necessidades ou objetivos pessoais.

Destaca-se também observando o julgamento da amostra deste estudo, que pesquisas que avaliem a satisfação dos seus colaboradores não são feitas comumente, assim, as organizações terão dificuldade de identificar os pontos de insatisfação de seus funcionários, o que irá dificultar também a execução de políticas de gestão para melhorar os indicadores que apresentam nível crítico (JOHANN, 2013) e conseqüentemente haverá perda de mão de obra.

Tabela 5 - Medidas descritivas e de dispersão para comunicação interna

COMUNICAÇÃO INTERNA	MÉDIA	DP	CV %
Você recebe de seu superior imediato informações necessárias para execução do seu trabalho.	3,68	0,952	25,87
A direção da empresa comunica aos colaboradores assuntos de interesse geral.	3,99	0,870	21,81
As ações realizadas pela empresa comunicam aos trabalhadores que ali é um bom lugar para se trabalhar.	3,96	0,724	18,27
Você se sente bem-informado quanto ao que acontece na empresa.	3,50	0,980	27,99
Você confia nas informações que recebe dos gestores da empresa.	4,04	0,887	21,95
Você se sente seguro ao dizer o que pensa.	3,49	1,020	29,22
Os canais de comunicação da empresa são eficientes (E-mail, WhatsApp, reuniões, mural de informações).	3,83	0,933	24,35
A forma como a empresa se comunica é fundamental para satisfação de seus colaboradores e clientes.	4,32	0,634	14,67
Na sua equipe de trabalho há espaço para tratar pontos de vista diferentes antes da tomada de decisão.	3,92	0,787	20,08
A comunicação eficaz é um fator determinante para fluidez do clima organizacional da empresa.	4,47	0,559	12,50
Média geral	3,92		

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Ao examinar os dados encontrados para comunicação interna que estão apresentados na Tabela 5, identifica-se que as afirmativas que apresentaram maior média com maior grau de concordância entre os respondentes foram: *a comunicação eficaz é um fator determinante para fluidez do clima organizacional da empresa* com 4,47 de média e 0,559 de desvio padrão, *a forma como a empresa se comunica é fundamental para satisfação de seus colaboradores e clientes*, com 4,32 de média e 0,634 de desvio padrão e *você confia nas informações que recebe dos gestores da empresa*, com 4,04 de média e 0,887 de desvio padrão.

Isso demonstra que a amostra percebe que a comunicação clara e eficaz é essencial para que as relações internas e externas das organizações prosperem, estimulando a confiança mútua entre as partes envolvidas e norteadando as ações empresariais com foco na obtenção de resultados (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010). Através das respostas obtidas entende-se que a amostra deste estudo confia nas informações que recebe de seus gestores o que é um fator muito positivo.

Em contrapartida, ao avaliar as afirmativas com resultados menos favoráveis destaca-se: *você se sente seguro ao dizer o que pensa*, com média de 3,49 e desvio padrão de 1,020, *você se sente bem-informado quanto ao que acontece na empresa* com média de 3,50 e desvio padrão de 0,980 e *você recebe de seu superior imediato informações necessárias para execução do seu trabalho*, com média de 3,68 e desvio padrão de 0,952. Novamente as menores médias apresentaram maior desvio padrão e coeficiente de variação nas respostas, apontando que o resultado foi pouco homogêneo.

Esses dados retratam uma realidade que possivelmente é desfavorável para essas empresas, pois é vital para uma parceria eficiente entre organização e funcionários que estes se sintam seguros para expressarem sua opinião ou ainda dar sugestões que podem melhorar os processos da empresa, e isso somado ao fato de não receberem instruções claras de como o trabalho deve ser realizado, poderá prejudicar ainda mais os resultados que essas empresas desejam alcançar, reforçando que elas podem realmente ter uma cultura menos desenvolvida, que não estabelece padrões de execução do trabalho como já foi observado na Tabela 3 que avaliava cultura organizacional.

Por fim, ao observar a média geral encontrada para cada grupo de afirmativas quanto a cultura organizacional, clima organizacional e comunicação, percebe-se que as questões ligadas a cultura organizacional obtiveram 4,22 de média, sendo essa a maior média encontrada, seguida das questões que envolviam a comunicação, que apontaram 3,92 de média e por último as questões relacionadas ao clima organizacional, com média de 3,76. Isso demonstra que entre os três grupos de afirmativas analisadas, o que apontou menor satisfação ou concordância entre os respondentes foi o clima organizacional que compreende a forma como esses

profissionais percebem a organização onde estão inseridos, e define como eles reconhecem seu local de trabalho e satisfação em relação a ele (FERREIRA, 2017).

#### 4.3 ANÁLISE POR AGRUPAMENTO

Através do *software* SPSS da IBM, os dados apurados foram submetidos a análise por agrupamento, aplicando o método K-médias, onde os resultados do estudo foram particionados em grupos, denominados *clusters* (termo em inglês utilizado para caracterizar um aglomerado de informações), de acordo com a semelhança encontrada nas respostas dentre as características medidas, e posteriormente foram separados em dois clusters pela dissimilaridade encontrada em relação as mesmas características. Assim, conforme a Tabela 6, chegou-se a dois *clusters* envolvendo os 100 respondentes, onde o *cluster* 1 agrupou 70 respondentes, e o *cluster* 2 agrupou 30 respondentes, apresentando uma distância média entre os centroides de 0,69 como observa-se na Tabela 7.

Tabela 6 - Agrupamento por *cluster*

NÚMERO DE CASOS EM CADA CLUSTER		
Cluster	Quant.	%
1	70	70%
2	30	30%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Os melhores resultados quanto a cultura organizacional, clima organizacional e comunicação foram encontrados no *cluster* 1, que também obteve o maior número de respondentes como se observa na Tabela 7. Isto sugere que essa parte da amostra compreende melhor a cultura do ambiente de trabalho em que está inserida, tendo uma percepção quanto a clima organizacional mais favorável, e indicando que a comunicação possa ocorrer de forma mais eficaz nessas organizações.

Destacam-se apenas duas afirmativas com resultado médio inferior no *cluster* 1 em comparação ao *cluster* 2, sendo elas: *você considera que cumpre todas as responsabilidades destinadas à sua função*, e *a comunicação eficaz é um fator*

*determinante para fluidez do clima organizacional da empresa*, apontando que os profissionais agrupados no *cluster* de melhor desempenho entendem que não entregam seu trabalho com 100% de suas responsabilidades atingidas, e que apenas a comunicação de forma isolada não resolve todos os problemas relacionados ao clima organizacional, embora contribua muito para seu equilíbrio.

Tabela 7 - Análise por agrupamento

CULTURA ORGANIZACIONAL - CLIMA ORGANIZACIONAL - COMUNICAÇÃO INTERNA	CLUSTERS		DISTÂNCIA
	1	2	
Você conhece a história da empresa desde a sua fundação.	4,24	3,87	0,37
Você conhece os princípios da empresa.	4,56	3,87	0,69
Você compreende que ações realizadas pela empresa com seus colaboradores são reflexo dos princípios da mesma.	4,24	3,77	0,47
Você compreende que os princípios da empresa geram influência no dia a dia da organização.	4,43	4,03	0,40
Você compreende que os princípios da empresa estão diretamente ligados ao resultado produtivo da mesma.	4,37	3,90	0,47
Para desempenhar sua função, a empresa estabelece padrões operacionais de como executar as tarefas.	4,03	3,50	0,53
Você organiza sua rotina de trabalho para otimizar o tempo de execução das atividades.	4,41	4,20	0,21
Você considera que cumpre todas as responsabilidades destinadas à sua função.	4,21	4,33	-0,12
Você se considera responsável por contribuir com o sucesso da empresa.	4,59	4,27	0,32
Você procura ter "visão de dono" e atuar na empresa como se ela fosse sua.	4,27	3,60	0,67
O ambiente de trabalho é um dos fatores determinantes para você estar atuando nesta organização.	4,40	3,80	0,60
Você se sente motivado no ambiente de trabalho.	4,20	3,10	1,10
Você compreende que seu cargo condiz com a atividade que realiza.	4,00	3,30	0,70
Seu trabalho lhe traz sentimento de realização profissional.	4,23	2,97	1,26
A empresa atende suas expectativas quanto aos benefícios (alimentação, saúde, segurança, transporte e estrutura).	4,04	3,40	0,64
A remuneração que você recebe condiz com o cargo que possui atualmente.	3,63	2,70	0,93
O clima de trabalho na equipe onde atuo é bom.	4,26	3,77	0,49
O clima de trabalho na empresa em geral é bom.	4,10	3,20	0,90
Pesquisas quanto ao clima organizacional são realizadas na empresa.	3,20	2,37	0,83
Você recebe de seu superior imediato informações necessárias para execução do seu trabalho.	3,93	3,10	0,83
A direção da empresa comunica aos colaboradores assuntos de interesse geral.	4,29	3,30	0,99
As ações realizadas pela empresa comunicam aos trabalhadores que ali é um bom lugar para se trabalhar.	4,24	3,30	0,94
Você se sente bem-informado quanto ao que acontece na empresa.	3,90	2,57	1,33
Você confia nas informações que recebe dos gestores da empresa.	4,39	3,23	1,16
Você se sente seguro ao dizer o que pensa.	3,94	2,43	1,51
Os canais de comunicação da empresa são eficientes (E-mail, WhatsApp, reuniões, mural de informações).	4,09	3,23	0,86
A forma como a empresa se comunica é fundamental para satisfação de seus colaboradores e clientes.	4,40	4,13	0,27
Na sua equipe de trabalho há espaço para tratar pontos de vista diferentes antes da tomada de decisão.	4,13	3,43	0,70
A comunicação eficaz é um fator determinante para fluidez do clima organizacional da empresa.	4,44	4,53	-0,09
Média geral	4,18	3,49	0,69

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Ainda utilizando o *software* SPSS da IBM, foram realizadas tabulações cruzadas para avaliar a interação entre uma ou mais variáveis relacionadas as perguntas de perfil dos respondentes a fim de compreender o resultado do estudo de forma mais clara e abundante.

Tabela 8 - Tabulação cruzada por gênero

GÊNERO	NÚMERO DE CASO CLUSTER				TOTAL	%
	1	%	2	%		
Feminino	52	72%	20	28%	72	100%
Masculino	18	64%	10	36%	28	100%
Outro	0	0%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>70%</b>	<b>30</b>	<b>30%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Avaliando os dados apurados na Tabela 8 percebe-se que entre as mulheres que participaram do estudo, 28% delas escolheram opções de respostas que as classificaram no *cluster 2*, enquanto entre os homens esse índice foi mais alto, chegando a 36%, o que sugere que o gênero masculino é o que está mais descontente em relação a cultura, clima organizacional e comunicação dentro do ambiente de trabalho.

Tabela 9 - Tabulação cruzada por escolaridade

ESCOLARIDADE	NÚMERO DE CASO CLUSTER				TOTAL	%
	1	%	2	%		
Superior Incompleto	28	76%	9	24%	37	100%
Superior Completo	24	63%	14	37%	38	100%
Pós Graduação	18	72%	7	28%	25	100%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>70%</b>	<b>30</b>	<b>30%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Agora avaliando os dados obtidos quanto a escolaridade pela Tabela 9, sugere-se que a maior insatisfação quanto a cultura, clima organizacional e comunicação está entre os respondentes com ensino superior completo, que classificou 37% desta amostra no *cluster 2*, seguidos pelos respondentes que já ingressaram em pós-graduação com 28%, e pôr fim a parte da amostra que ainda não concluiu a graduação, com 24%.

Tabela10 - Tabulação cruzada por ramo de atuação na empresa

RAMO ATUAÇÃO NA EMPRESA	NÚMERO DE CASO CLUSTER				TOTAL	%
	1	%	2	%		
Comércio	25	76%	8	24%	33	100%
Indústria	12	46%	14	54%	26	100%
Serviço	33	80%	8	20%	41	100%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>70%</b>	<b>30</b>	<b>30%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Para a Tabela 10, destaca-se que entre os respondentes que atuam em empresas do ramo industrial, 54% da sua amostra total ficou classificada no *cluster* 2, sendo esse o grupo que aponta a menor satisfação para cultura, clima organizacional e comunicação dentro do ambiente de trabalho, esse dado é preocupante já que mais da metade da amostra ali foi classificada. Em relação aos demais ramos, 24% dos respondentes que atuam em empresas do ramo comercial e 20% dos que atuam com prestação de serviços também ficaram classificados no *cluster* 2, que é o *cluster* que teria os resultados menos satisfatórios para as afirmativas propostas no estudo.

Tabela 11 - Tabulação cruzada por função desempenhada dentro da empresa

FUNÇÃO DENTRO DA EMPRESA	NÚMERO DE CASO CLUSTER				TOTAL	%
	1	%	2	%		
Gestão	5	83%	1	17%	6	100%
Tático	36	73%	13	27%	49	100%
Operacional	21	57%	16	43%	37	100%
Outro	8	100%	0	0%	8	100%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>70%</b>	<b>30</b>	<b>30%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Ainda por tabulação cruzada, utilizando a função que os respondentes desempenham dentro das empresas, observa-se, conforme a Tabela 11, que a maior sugestão de insatisfação ficou entre os respondentes que atuam como assistente, operador ou auxiliar, ou seja, realizando funções operacionais, que teve 43% da sua amostra total classificada no *cluster* 2. Já para os que desempenham funções táticas como coordenador, supervisor, líder ou analista, apenas 27% da amostra permaneceu classificada no *cluster* 2, que sugere a maior insatisfação.

Cabe destacar que entre os respondentes que disseram ter outra função,

sendo ela diferente das que foram sugeridas, 100% desta amostra permaneceu no *cluster 1*, bem como entre os respondentes com função de gestão, que são diretores ou gerentes, onde apenas 1 respondente ficou classificado no *cluster 2*.

Isto sugere que entre esses profissionais há uma maior concordância e satisfação quanto a cultura, clima organizacional e comunicação do ambiente de trabalho, visto que os profissionais em cargo de gestão possivelmente terão menos queixas em comparação aos que estão em cargos táticos ou operacionais que são realmente os responsáveis pela entrega do trabalho com qualidade e dentro do prazo, já entre os respondentes que informaram ter outra função, não é possível identificar um ponto que reafirme o motivo de classificação no cluster de melhor desempenho por falta de informações adicionais que retratem melhor sua função.

Tabela 12 - Tabulação cruzada por tempo de atuação na empresa

TEMPO ATUAÇÃO NA EMPRESA	NÚMERO DE CASO CLUSTER				TOTAL	%
	1	%	2	%		
Até 1 ano	18	72%	7	28%	25	100%
De 1 a 3 anos	23	72%	9	28%	32	100%
De 3 a 5 anos	3	33%	6	67%	9	100%
De 5 a 10 anos	10	71%	4	29%	14	100%
Mais de 10 anos	16	80%	4	20%	20	100%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>70%</b>	<b>30</b>	<b>30%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Por fim, ao analisar a tabulação feita para tempo de atuação dos respondentes dentro das empresas, observa-se pela Tabela 12 que o maior índice de insatisfação apareceu no grupo de profissionais que está na empresa de 3 a 5 anos, que teve 67% do total desta amostra classificada no *cluster 2*, seguido pelo grupo de respondentes que está na empresa de 5 a 10 anos onde 29% deles também tiveram suas respostas classificadas no *cluster 2*. Ainda se observa que os respondentes que têm até 1 ano de empresa ou que estão de 1 a 3 anos atuando nas organizações apresentou 28% das respostas categorizadas no *cluster 2* e por fim o grupo que têm mais de 10 anos com 20% da amostra no *cluster 2*.

É necessário fazer uma reflexão sobre esses dados coletados, pois pode-se avaliar que os maiores índices concentrados no *cluster 2* são dos profissionais que estão nas empresas de 3 a 5 anos, sugerindo que as empresas onde os mesmos estão inseridos precisam compreender que além de uma boa integração com

funcionários mais novos, também devem fazer uma reciclagem dos profissionais que estão a mais tempo dentro dela, pois os mesmos podem entrar numa zona de conforto e não se sentirem mais felizes nesses ambientes, ou ainda ao passo que vão conhecendo melhor a empresa, percebem que elas não colocam em prática seus princípios, e desta forma iniciam um processo de insatisfação que irá os distanciar da mesma.

Pesquisas para avaliar o clima organizacional feitas de forma regular seriam um instrumento ideal para observar pontos de insatisfação, fornecendo material adequado para iniciar processos de melhoria e desenvolvimento de seus profissionais, porém como se observou neste estudo pela Tabela 4 esse tipo de pesquisa praticamente não é aplicado dentro das organizações onde a amostra desta pesquisa está inserida.

#### 4.4 CORRELAÇÃO DE PEARSON

Para concluir as análises estatísticas deste estudo, utilizou-se a correlação de Pearson obtida por meio do *software* SPSS da IBM para medir a relação estatística entre duas variáveis contínuas, ou seja, medir a relação estatística entre as médias encontradas para cultura organizacional, clima organizacional e comunicação a fim de observar e interpretar a relação entre essas variáveis.

Tabela 13 - Correlação de Pearson

CORRELAÇÃO DE PEARSON		MÉDIA CULTURA ORGANIZACIONAL	MÉDIA CLIMA ORGANIZACIONAL	MÉDIA COMUNICAÇÃO
<b>MÉDIA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	Correlação de Pearson	1	,486**	,526**
	Sig. (2 extremidades)	.	0	0
	N	100	100	100
<b>MÉDIA CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	Correlação de Pearson	,486**	1	,697**
	Sig. (2 extremidades)	0	.	0
	N	100	100	100
<b>MÉDIA COMUNICAÇÃO</b>	Correlação de Pearson	,526**	,697**	1
	Sig. (2 extremidades)	0	0	.
	N	100	100	100

\*\*A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: dados da pesquisa (2023).



Para interpretar os resultados encontrados na Tabela 13, empregou-se a classificação de confiabilidade do coeficiente de correlação de Pearson indicada por Lopes (2016).

Tabela 14 - Classificação de confiabilidade do coeficiente de correlação de Pearson

VALOR DE $r$ (+ OU -)	INTERPRETAÇÃO
0	Nula
0,01 a 0,20	Íntima fraca
0,21 a 0,40	Fraca
0,41 a 0,60	Moderada
0,61 a 0,80	Forte
0,81 a 0,99	Íntima Forte
1	Perfeita

Fonte: adaptado de Lopes (2016).

Ao avaliar a intensidade de correlação das variáveis dispostas na Tabela 13, pode-se destacar que a correlação entre todas elas são positivas, apontando que elas estão diretamente correlacionadas, onde ambas crescem juntas. Assim, a correlação encontrada entre cultura organizacional e clima organizacional foi de 0,486, sendo classificada com confiabilidade moderada, já a correlação entre a cultura organizacional e a comunicação foi de 0,526 também avaliada com classificação de confiabilidade moderada. Observando a correlação encontrada entre clima organizacional e comunicação achou-se 0,697, que de acordo com a classificação de confiabilidade já é apontada como forte.

Esses dados demonstram que conforme os resultados encontrados para cultura organizacional melhoram, de forma moderada, melhoram também os resultados encontrados para clima organizacional e para comunicação. Da mesma forma, ao observar os dados encontrados para clima organizacional o mesmo comportamento se repetiu, o seja, a correlação apontou melhora na percepção da comunicação, com intensidade de correlação ainda mais forte.

Diante do exposto, pode-se afirmar que a comunicação é determinante para criar e fortalecer a cultura organizacional no ambiente de trabalho, possuindo papel ainda mais fundamental para que o clima organizacional deste lugar seja saudável e equilibrado, isso evidencia que a comunicação é fator decisivo na gestão organizacional de qualquer empresa, em qualquer ramo de atuação.

#### 4.5 CONTRIBUIÇÕES DA AMOSTRA

O estudo ainda abriu espaço para que os respondentes oferecessem contribuições abertas que complementavam seu ponto de vista sobre as questões que envolviam o estudo. Assim, na Tabela 15 estão apresentadas as contribuições recebidas, onde ao analisar o posicionamento dos respondentes, encontram-se queixas como: *a comunicação proveniente da gestão técnica (de quem recebo as informações para começar meu trabalho) é ineficaz, e a empresa fala sobre o básico bem-feito, não tem trabalho de equipe, cada um segue um rumo, não tem o hábito de dar bom dia, que seria o básico*, esses posicionamentos apontam falhas na estrutura das empresas que englobam tanto a cultura e clima organizacional delas quanto a comunicação, causando a insatisfação evidente desse recorte da amostra.

Ainda observando a Tabela 15, encontrou-se contribuições de reflexão, como: *cultura organizacional é feita por pessoas, sem distinção de cargo, cultura pode começar vindo de cima, como incentivo, mas deve ser feita por todos, todas as pessoas que fazem a empresa*, demonstrando que a cultura organizacional visa resultados macros, onde as organizações estruturam-se em torno de seus objetivos, tendo um propósito definido para que todos os indivíduos percebam que se atuarem de forma combinada e coordenada seus resultados serão melhores do que se fossem individuais (DIAS, 2013).

#### Quadro 1 - Contribuições da amostra

CONTRIBUIÇÕES ABERTAS DA AMOSTRA
A comunicação proveniente da gestão técnica (de quem recebo as informações para começar meu trabalho) é ineficaz. Nossa empresa conta com 15 funcionários e por isso é de fácil acesso.
Cultura organizacional é feita por pessoas, sem distinção de cargo. Cultura pode começar vindo de cima, como incentivo, mas deve ser feita por todos, todas as pessoas que fazem a empresa.
A empresa fala sobre o básico bem feito. Não tem trabalho de equipe. Cada um segue um rumo. Não tem o hábito de dar bom dia, que seria o básico.
Em meio a tanta tecnologia a comunicação ficou complexa, e a forma é simplificar a comunicação para que seja clara, transparente e assertiva.
Uma boa comunicação é que reflete no sucesso da empresa!

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Outro posicionamento da amostra foi: *nossa empresa conta com 15 funcionários e por isso é de fácil acesso*, sugerindo que quanto menor o número de

colaboradores de uma organização mais fácil se torna a comunicação, o que na prática nem sempre é uma realidade.

Por fim, concluindo a avaliação de contribuições recebidas no estudo temos: *em meio a tanta tecnologia a comunicação ficou complexa, e a forma é simplificar a comunicação para que seja clara, transparente e assertiva, e, uma boa comunicação é que reflete no sucesso da empresa*, esses posicionamentos demonstram que a necessidade da existência de parâmetros estáveis, que alinhem a relação da organização com as pessoas. Esses parâmetros são observados e cumpridos por meio de políticas e práticas de gestão de pessoas que irão traduzir as crenças e valores organizacionais através de uma comunicação adequada, que terá papel fundamental para alinhar expectativas comuns e obrigações mútuas entre a empresa e seu colaborador, fazendo com que ambos estejam comprometidos (DUTRA, 2017).

O próximo capítulo deste estudo contempla as considerações finais referentes a essa pesquisa, onde foram retomados os elementos determinantes para sua construção, avaliando se o objetivo deste estudo foi atingido, e fazendo sugestões ou recomendações para trabalhos relacionados a esse mesmo tema que podem ser desenvolvidos futuramente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender a influência da comunicação no processo de gestão organizacional em empresas da Serra Gaúcha, utilizando-se de pesquisa bibliográfica para fundamentá-lo teoricamente e demonstrar sua importância, visto que a comunicação é um processo interativo e atemporal, presente em qualquer modelo organizacional de gestão e desenvolvimento de pessoas, sendo peça chave na obtenção de resultados eficazes nesses ambientes.

Porém a comunicação depende de diversos fatores que a tornam mais complexa, sendo eles o comportamento organizacional evidenciado pela conduta humana, composta das atitudes e ações individuais e grupais que ocorrem no ambiente de trabalho, a cultura organizacional que é formada a partir dessas interações, evoluindo e se consolidando por comportamentos, sentimentos, percepções, ritos e demais movimentos compartilhados, e o clima organizacional que é o resultado da combinação das atitudes e ações praticadas pela empresa, que irão influenciar a percepção dos seus colaboradores a respeito do ambiente e condições de trabalho.

É nesse contexto que a comunicação organizacional interna ocorre, onde as informações influenciadas pelo comportamento, cultura e clima organizacional, são transmitidas por um canal de comunicação de forma verbal, não verbal ou escrita para seus componentes a fim de estimular, corrigir, motivar, promover mudanças e difundir ideias dentro do ambiente organizacional. Assim, a estratégia utilizada para avaliar a realidade da comunicação no grupo definido para o estudo foi um levantamento de campo onde, após o questionário ter sido aplicado, as informações coletadas foram submetidas a análises quanto ao perfil dos respondentes, depois caracterizadas por medidas descritivas e de dispersão em relação às afirmativas dispostas no questionário, submetendo esses dados a análises estatísticas por agrupamentos e correlação de Pearson para avaliar a relação entre as variáveis, permitindo que os objetivos deste estudo fossem atingidos de forma completa.

Dessa forma, ao analisar as medidas descritivas e de dispersão quanto à cultura organizacional, a amostra mostrou conhecer os princípios da empresa em que está inserida apresentando média de 4,35 para essa afirmativa, sentindo-se

responsável por contribuir com o sucesso dela, tendo média de 4,49, e organizando sua rotina de trabalho para otimizar o tempo de execução das suas tarefas, com média de 4,35, porém, em uma avaliação menos favorável, apontou que ao desempenhar suas funções, a empresa não estabelece padrões operacionais para execução dessas tarefas, com média de 3,87. Avaliando o clima organizacional, a amostra entende que o ambiente de trabalho é fator determinante para eles estarem atuando nessas organizações, com média de 4,22 e o clima de trabalho na equipe onde os respondentes atuam é bom, com média de 4,11. Todavia percebe-se que não são realizadas com frequência pesquisas quanto ao clima organizacional, apontando média de 2,95 para essa afirmativa, e que nem sempre a remuneração recebida condiz com o cargo que eles possuem, com média de 3,35 ou que o cargo condiz com a atividade que eles realizam, com média de 3,79.

A amostra entende que comunicação eficaz é fator determinante para fluidez do clima organizacional da empresa, tendo como média para essa afirmativa 4,47, onde a forma como ela se comunica é fundamental para satisfação de seus colaboradores e clientes, com média de 4,32, apontando que os respondentes confiam nas informações que recebem dos seus gestores, com média de 4,04. Contudo, eles demonstraram insegurança ao dizer o que pensam, com média de 3,49, nem sempre sentindo-se bem-informados quanto ao que acontece na empresa, com média de 3,50 ou, recebendo de seu superior imediato informações necessárias para execução do seu trabalho, com média de 3,68.

Avaliando a intensidade de correlação entre a cultura organizacional, clima organizacional e a comunicação, destaca-se que a relação entre elas é positiva, confirmando que estão diretamente correlacionadas, onde ambas crescem juntas. Deste modo a correlação obtida entre cultura organizacional e clima organizacional é de 0,486, sendo avaliada como moderada, onde os resultados encontrados para as afirmativas quanto à cultura organizacional vão espelhar de forma moderada os resultados encontrados para as afirmativas de clima organizacional.

Em relação à correlação obtida entre a comunicação e a cultura organizacional, também se identificou o mesmo comportamento dentro da amostra, evidenciando uma correlação moderada de 0,526, isto aponta que a comunicação tem impacto positivo e moderado na cultura organizacional comprovando sua ligação. Já ao avaliar a correlação entre a comunicação e o clima organizacional, o

índice encontrado é forte, apontando correlação de 0,697, ou seja, a comunicação possui forte impacto sobre o clima organizacional.

Estes resultados confirmam a forte influência da comunicação no processo de gestão organizacional, onde ela é determinante para criar e fortalecer a cultura organizacional no ambiente de trabalho, possuindo papel ainda mais fundamental para que o clima organizacional deste lugar seja saudável e equilibrado, o que permite concluir que a comunicação é fator decisivo na gestão organizacional de qualquer empresa, em qualquer ramo de atuação.

Nesse contexto, é importante que as empresas observem muito mais do que questões salariais de seus colaboradores para retê-los e mantê-los engajados com seus objetivos, desejando desenvolver suas carreiras nestes ambientes, sendo esse o maior aprendizado deste estudo, onde apenas o tempo foi fator limitante para aprofundar ainda mais as análises a partir dos dados coletados.

A realização deste estudo possibilitou o aprofundamento da percepção em relação a complexidade da comunicação e como ela impacta no dia a dia organizacional, e mostrou que a comunicação é uma ferramenta muito valiosa de trabalho, que facilita o alinhamento de objetivos e estimula o engajamento das pessoas entre equipes e o comprometimento delas com o trabalho. Contudo, observa-se que por parte das empresas nem sempre existe a busca por saber como estão as coisas para seus colaboradores, na rotina de trabalho, parece que o que importa é entregar o resultado, e assim as insatisfações por parte dos colaboradores vão se acumulando, e os problemas iniciam, onde o colaborador passa a ser menos produtivo ou troca de emprego.

Para pesquisas futuras, sugere-se a análise mais detalhada por organização avaliada, assim a amostra será mais completa e permitirá identificar em maior número as características de gestão organizacional de cada negócio. Também, a partir disso, pode-se avaliar a comunicação frente ao desempenho organizacional tanto operacional quanto financeiro, o que permitirá observar a extensão do impacto da comunicação no ambiente corporativo.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. S. **Elaboração de projeto TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- BARRETO, M. S.; NASCIMENTO, F. C. **Administração – novas perspectivas: adquirir competências para uma alta performance.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção.** São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.
- CARREIRA, D. **Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos - gestão humana: fundamentos básicos.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- COSTA NETO, P. L. O. **Estatística.** São Paulo: Blucher, 2006.
- DIAS, R. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança.** São Paulo: Atlas, 2013.
- DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2017.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real das suas empresas pela identificação de seus valores internos.** São Paulo: Makron Books, 1998.
- FERREIRA, P. I. **Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho.** Rio de Janeiro: LTC, 2017.
- FRANÇA, A. C. L. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas.** São Paulo: Saraiva, 2006.
- FRANÇA, J. R. N.; LISBOA, T. M.; ERCOLIN, E. H. A comunicação empresarial e sua influência no clima organizacional. **Revista Eletrônica de Divulgação**

**Científica da Faculdade Don Domênico**, São Paulo: 10. ed., 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

JOHANN, S. L. **Comportamento organizacional: teoria e prática**. São Paulo: Saraiva, 2013.

KAHNEMAN, D. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. Vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

LOPES, L. F. D. **Métodos quantitativos**. 1. ed. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2016.

MAXWELL, J. C. **Todos se comunicam, poucos se conectam: desenvolva a comunicação eficaz e potencialize sua carreira na era da conectividade**. Rio De Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2010.

MCSHANE, S. L.; GLINOW, M. A. V. **Comportamento organizacional: conhecimento emergente, realidade global**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

MORETTIN, P. A.; BUSSAB, W. O. **Estatística básica**. 9. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

NOVA, S. P. C. C.; NOGUEIRA, D. R.; LEAL, E. A.; MIRANDA, G. J. **Trabalho de conclusão de curso (TCC): uma abordagem leve, divertida e prática**. São Paulo: Saraiva, 2020.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. 12. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

OLBRZYMEK, J. R. **Comportamento, clima e cultura organizacional**. Indaial: Uniasselvi, 2017.

OLIVEIRA, M. A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as pessoas e seus gestores**. São Paulo: Saraiva, 2010.

PAGLIUSO, A. T.; CARDOSO, R.; SPIEGEL, T. **Gestão organizacional: o desafio da construção do modelo de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2010.

PEREZ, F. C.; COBRA, M. **Cultura organizacional e gestão estratégica: a cultura como recurso estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Treinamento de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2018.



ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. M. **Fundamentos de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2012.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. M. **Fundamentos de gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2013.

ROSENBERG, M. **Vivendo a comunicação não violenta: como estabelecer conexões sinceras e resolver conflitos de forma pacífica e eficaz**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2017.

SILVA NETO, B. R.; GODOI, M.; BENDIT, Z. P.; CAPPELLANO, T.; BIFULCO, C. A.; VALENTE, M. A. R.; DUARTE, H. R.; BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R.; BOMBINI JUNIOR., R.; REIS, C. D. **Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa da imagem favorável**. São Paulo: Saraiva, 2010.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VIRGILLITO, S. B. **Estatística Aplicada**. São Paulo: Saraiva, 2017.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Sou Jonathas Nicoletti, aluno do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade de Caxias do Sul - UCS e estou realizando uma pesquisa acadêmica, como parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso. Esta pesquisa tem por objetivo analisar a influência da comunicação no processo de gestão organizacional em empresas da Serra Gaúcha. As informações solicitadas para análise não exigem identificação do respondente, mas devem ser respondidas de forma franca, não existindo respostas certas nem erradas e as mesmas, somente serão utilizadas, com a exclusiva finalidade de pesquisa acadêmica.

Sua colaboração é de fundamental importância para o sucesso dessa pesquisa!

### Perfil dos respondentes:

**Assinale a opção que melhor lhe convém, marcando apenas 1 (uma) opção.**

#### 1) Gênero

	Feminino
	Masculino
	Outro

#### 2) Idade

	De 18 a 26 anos
	De 27 a 35 anos
	De 36 a 44 anos
	Acima de 45 anos

#### 3) Escolaridade

	Ensino superior incompleto
	Ensino superior completo
	Pós-graduação

#### 4) Ramo de atuação da empresa

	Comércio
	Indústria
	Serviço

#### 5) Função

	Gestão (Diretor ou Gerente)
--	-----------------------------

	Tático (Coordenador, Supervisor, Líder ou Analista)
	Operacional (Assistente, Operador ou Auxiliar)
	Outro.

**6) Tempo que atua na empresa**

	Até 1 ano
	De 1 a 3 anos
	De 3 a 5 anos
	De 5 a 10 anos
	Mais que 10 anos

**Em relação as afirmativas abaixo, em uma escala de 1 a 5 escolha a alternativa que corresponde a sua percepção de acordo com a legenda.**

**Legenda:**

- (1) – Discordo totalmente**
- (2) – Discordo**
- (3) – Indiferente**
- (4) – Concordo**
- (5) – Concordo totalmente**

<b>7) Compreensão da cultura organizacional na empresa onde atua:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Você conhece a história da empresa desde a sua fundação.					
Você conhece os princípios da empresa.					
Você compreende que ações realizadas pela empresa com seus colaboradores são reflexo dos princípios da mesma.					
Você compreende que os princípios da empresa geram influência no dia a dia da organização.					
Você compreende que os princípios da empresa estão diretamente ligados ao resultado produtivo da mesma.					
Para desempenhar sua função, a empresa estabelece padrões operacionais de como executar as tarefas.					
Você organiza sua rotina de trabalho para otimizar o tempo de execução das atividades.					
Você considera que cumpre todas as reponsabilidades destinadas à sua função.					
Você se considera responsável por contribuir com o sucesso da empresa.					
Você procura ter “visão de dono” e atuar na empresa como se ela fosse sua.					

<b>8) Compreensão do clima organizacional na empresa onde atua:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
O ambiente de trabalho é um dos fatores determinantes para você estar atuando nesta organização.					
Você se sente motivado no ambiente de trabalho.					
Você compreende que seu cargo condiz com a atividade que realiza.					
Seu trabalho lhe traz sentimento de realização profissional.					
A empresa atende suas expectativas quanto aos benefícios (alimentação, saúde, segurança, transporte e estrutura).					
A remuneração que você recebe condiz com o cargo que possui atualmente.					
O clima de trabalho na equipe onde atuo é bom.					
O clima de trabalho na empresa em geral é bom.					
Pesquisas quanto ao clima organizacional são realizadas na empresa.					

<b>9) Desempenho da Comunicação interna na empresa onde atua:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Você recebe de seu superior imediato informações necessárias para execução do seu trabalho.					
A direção da empresa comunica aos colaboradores assuntos de interesse geral.					
As ações realizadas pela empresa comunicam aos trabalhadores que ali é um bom lugar para se trabalhar.					
Você se sente bem-informado quanto ao que acontece na empresa.					
Você confia nas informações que recebe dos gestores da empresa.					
Você se sente seguro ao dizer o que pensa.					
Os canais de comunicação da empresa são eficientes (E-mail, WhatsApp, reuniões, mural de informações).					
A forma como a empresa se comunica é fundamental para satisfação de seus colaboradores e clientes.					
Na sua equipe de trabalho há espaço para tratar pontos de vista diferentes antes da tomada de decisão.					
A comunicação eficaz é um fator determinante para fluidez do clima organizacional da empresa.					

**10 - Você gostaria de mencionar alguma outra informação relevante sobre a Cultura, o Clima Organizacional e a Comunicação interna na empresa onde atua de modo a contribuir para essa pesquisa?**

---



---

## APÊNDICE B – CURRICULARIZAÇÃO

### Autorização da Empresa (Entidade/Associação) para Realização do TCC II

O Campus Universitário de Farroupilha – CFAR da Universidade de Caxias do Sul – UCS, CNPJ 88.648.761/0022-20, situado na Rua Rod. dos Romeiros número 567 Bairro Bela Vista Cidade Farroupilha Estado Rio Grande do Sul autoriza o Sr. Jonathas Nicoletti a utilizar os dados referente a pesquisa com alunos do Curso de Administração e Cursos Superiores em Tecnologias em Gestão Comercial e Gestão de Recursos Humanos do campus para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso II, o qual é um dos requisitos para a obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS), seguindo as condições abaixo estabelecidas.

1) Extensão dos dados

Pesquisa que busca quantificar e medir dados de forma objetiva permitindo o estudo da influência da comunicação no processo de gestão organizacional.

2) Uso do nome da empresa no texto do Trabalho de Conclusão de Curso II.

( X ) A empresa permite que seu nome seja informado no texto do TCC II.

( ) A empresa requer que seu nome seja omitido no texto do TCC II, devendo ser usado um nome fictício.

3) Disponibilização do Trabalho de Conclusão de Curso II junto a biblioteca da UCS.

( X ) Aceita que o TCC II seja disponibilizado junto a biblioteca da UCS.

( ) Não aceita que o TCC II seja disponibilizado junto a biblioteca da UCS.

4) Divulgação do estudo em congressos/revistas

( X ) Aceita que o estudo possa ser apresentado em congressos/revistas.

( ) Não aceita que o estudo possa ser apresentado em congressos/revistas.



Prof.ª Melissa Baccon

Coordenadora do Curso de Administração

Coordenadora do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial

Coordenadora do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos