

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CAMPUS FREDERICO WESTPHALEN
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO
RELAÇÕES PÚBLICAS: BACHARELADO

Lorena Lopes de Almeida

**RELAÇÕES PÚBLICAS E CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
DE CASO PARA COMPREENDER ESTA VINCULAÇÃO**

Frederico Westphalen, RS
2023

Lorena Lopes de Almeida

**RELAÇÕES PÚBLICAS E CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO
PARA COMPREENDER ESTA VINCULAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Relações Públicas: Bacharelado, do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) Campus de Frederico Westphalen, como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Relações Públicas**.

Orientadora: Prof.^a Dra. Daiane Scheid

Frederico Westphalen, RS
2023

Lorena Lopes de Almeida

**RELAÇÕES PÚBLICAS E CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO
PARA COMPREENDER ESTA VINCULAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Relações Públicas: Bacharelado, do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) Campus de Frederico Westphalen, como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Relações Públicas**.

Aprovado em 04/07/2023

Daiane Scheid, doutora (UFSM)
Orientadora

Patrícia Pérsigo, doutora (UFSM)
1º membro avaliador

Fabiana Pereira, doutora (UFSM)
2º membro avaliador

Frederico Westphalen, RS
2023

Dedico este trabalho à minha irmã, Sofia.
Mulher que me inspira e me apoia.
Que explora o mundo, as oportunidades e
abre caminhos para que eu possa sonhar (e realizar).

AGRADECIMENTO

A conclusão deste trabalho, também é a conclusão de um capítulo da minha vida, é a conclusão de um sonho, de uma rotina e também marca o início de novos desafios e novos sonhos, mas com a certeza de histórias bem vividas e amizades duradouras.

Início os meus agradecimentos à quem me permitiu sonhar, Sofia, a primeira da família a ingressar numa universidade federal e que me abriu os olhos, o despertar e as portas para que eu pudesse seguir (e escolher) o caminho que eu quisesse: do ensino público, gratuito e de qualidade! Agradeço à minha mãe, que nunca mediu esforços para que esse sonho fosse realizado, e que juntas enfrentamos inúmeros desafios e muita saudade. Também agradeço ao meu pai e minha avó, que sempre me apoiaram e me incentivaram a seguir, que me deram forças mesmo à tamanha distância.

Minha família me permitiu chegar até aqui, mas muitas pessoas me ajudaram a permanecer. Longe de casa a gente se esbarrou, e de uma forma maluca, destino, Deus, ou karma, nunca mais nos abandonamos, Júlia, Larissa, Millena e Ravena, eu não chegaria até aqui sem a ajuda, apoio, amor, carinho, persistência (e leves gritarias) de vocês. Obrigada, bancada paulista, por serem minha família. Ao meu querido amigo, Felipe, sou grata por ter compartilhado a casa e a vida com você nesses anos, por toda cumplicidade, confiança e apoio.

À minha amiga, vizinha, comadre, madrinha da Maya, Jordana, são tantas palavras que não consigo me organizar. Você me inspira muito, pela maneira que enxerga a vida e se permite sonhar, sempre de forma leve (mesmo em meio ao caos). Meu amigo, Bernardo, que alegria dividir tantas memórias e alegrias ao seu lado! Obrigada por tanto apoio, pelas caronas, pelos trabalhos, viagens, e ideias compartilhadas, é uma alegria te ver conquistando o mundo! Às minhas amigas, Luiza, Patrícia, Rhyana e Lays, agradeço por tantas coisas vividas até aqui, poder contar com vocês fez certamente essa caminhada ser mais divertida e memorável! E agradeço a querida Leia, por tanto apoio, carinho, e por tantas vezes ser casa.

Por toda paciência com os altos e baixos do fim de uma graduação, agradeço meu amor, Ana Maura, por todo apoio, carinho e persistência nessa fase tão importante para mim, eu te amo e te admiro. Aos meus gostosos, Maya e Pedro,

obrigada por me manter sã em meio à essa loucura que é a vida, amar e cuidar de vocês me transforma.

Agradeço imensamente aos meus professores, que me guiaram, me ensinaram e foram parte essencial para que eu pudesse chegar até aqui, tenho certeza que através do ensinamento de vocês, terei base para ser uma profissional ética. E agradeço em especial minha orientadora, prof^a Daia, que desde do início me acompanha nessa trajetória, que me inspira, e por tantas vezes me acalmou e me ajudou a construir o melhor caminho para este (e tantos outros) trabalhos.

Estar longe de casa não deixou de ser mais fácil ao longo dos anos, mas com o tempo aprendemos a continuar presente na vida dos nossos, apoiando e celebrando as conquistas mesmo a mil quilômetros de distância. Agradeço meus amigos joseenses por permanecerem, e por me fazerem sentir em casa, onde quer que a gente esteja. Em especial, ao meu amigo Johnny, com quem compartilhei muitas incertezas, dores, alegrias e conquistas durante os altos e baixos que é a saudade de casa... que por tantas vezes foi meu ombro amigo, me apoiou e celebrou comigo cada momento importante dessa vida!

E por fim, agradeço a mim mesma, por acreditar em meus sonhos, por seguir mesmo com muito medo e me permitir viver coisas incríveis em lugares inimagináveis.

RESUMO

RELAÇÕES PÚBLICAS E CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO PARA COMPREENDER ESTA VINCULAÇÃO

AUTORA: Lorena Lopes de Almeida
ORIENTADORA: Prof.^a Dra. Daiane Scheid

Este trabalho busca entender de que maneira o trabalho do profissional de relações-públicas pode impactar no clima organizacional de uma empresa. A partir de teorias e conceitos sobre as variáveis do estudo - comunicação interna, cultura organizacional e clima organizacional - e como estes se correlacionam com as atividades de Relações Públicas, busca-se compreender como estes fenômenos se relacionam e se complementam, além de entender quais são os instrumentos e ferramentas que auxiliam o processo de uma comunicação efetiva e estratégica de uma organização. A metodologia utilizada se dá a partir de um estudo de caso de uma organização localizada no Rio Grande do Sul, que conta com um profissional relações-públicas no quadro de funcionários e tem atividades voltadas para a comunicação interna na visão do endomarketing. O estudo consiste numa pesquisa do tipo descritiva e contempla técnicas de pesquisa bibliográfica, técnicas padronizadas como questionários (com funcionários de Relações Públicas, Comunicação e de Recursos Humanos), observação sistemática da organização e análise de documentos relacionados ao clima organizacional. O trabalho se divide em duas grandes partes, a teórica, com os conceitos das variáveis do estudo e seus instrumentos, e a segunda, com a estruturação do estudo de caso, através da metodologia e da análise do cruzamento dos dados. Dentre os resultados da pesquisa, é possível compreender que o clima organizacional existe independente da comunicação, mas que a comunicação tem influência e impacto no grau positivo ou negativo do clima organizacional.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Comunicação Interna. Cultura organizacional. Relações Públicas.

ABSTRACT

PUBLIC RELATIONS AND ORGANIZATIONAL CLIMATE: A CASE STUDY TO UNDERSTAND THIS LINK

AUTHOR: Lorena Lopes de Almeida

ADVISOR: Prof.^a Dra. Daiane Scheid

This work seeks to understand how the work of the public relations professionals can impact the organizational climate of a company. Based on theories and concepts about the study variables - internal communication, organizational culture and organizational climate - and how these correlate with Public Relations activities, an attempt is made to understand how these phenomena are related and complement each other, in addition to understanding which are the instruments and tools that help the process of an effective and strategic communication of an organization. The methodology used is based on a case study of an organization located in Rio Grande do Sul, which has a public relations professional on its staff, with activities aimed at internal communication in the view of endomarketing. The study consists of descriptive research and includes bibliographic research techniques, standardized techniques such as questionnaires (with Public Relations, Communication and Human Resources employees), systematic observation of the organization and analysis of documents related to the organizational climate. The work is divided into two major parts, the theoretical, with the concepts of the study variables and their instruments, and the second, with the structuring of the case study, through methodology and analysis of data crossing. Among the research results, it is possible to understand that the organizational climate exists independently of communication, but that communication has influence and impact on the positive or negative degree of the organizational climate.

Keywords: Internal Communication. Organizational Climate. Organizational Culture. Public Relations.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	ENTENDENDO O CLIMA ORGANIZACIONAL SOB O OLHAR DAS RELAÇÕES PÚBLICAS	14
2.1	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E INTERNA	14
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS	21
2.3	CLIMA ORGANIZACIONAL	26
2.3.1	Pesquisa de Clima Organizacional	29
3	ESTUDO DE CASO	33
3.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS UTILIZADOS	33
3.2	DADOS E ANÁLISE	36
3.2.1	Comunicação interna	37
3.2.1.1	WhatsApp	38
3.2.1.2	Webinars e Convenções	39
3.2.1.3	Manual de ética e conduta	39
3.2.2	Cultura	41
3.2.2.1	Umentor	44
3.2.3	Clima Organizacional	45
3.2.3.1	Análise do relatório de pesquisa de clima organizacional	46
4.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
	REFERÊNCIAS	53
	APÊNDICE A - ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIO A	57
	APÊNDICE B - ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIO B	62
	APÊNDICE C - ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIO C	65

1 INTRODUÇÃO

Diversos são os fatores que podem influenciar na produtividade de um funcionário, seja a própria estrutura organizacional, a gestão de pessoas, a organização do ambiente de trabalho, a carga horária diária, a quantidade de demandas e até mesmo o clima da organização. Para Kunsch (2002), escritora referência na área de Relações Públicas, as organizações não devem considerar seus funcionários como números ou máquinas que geram lucros, mas entender que são pessoas que passam o maior tempo de suas vidas dentro do ambiente organizacional, se relacionando com as pessoas da organização, e este é um dos motivos pelos quais merecem tratamento de qualidade.

Moreira (2012) defende que, para a organização se manter competitiva no mercado, é necessário que se façam investimentos em tecnologia, em processos e também em gestão, mas principalmente investimento no capital humano (2012). Nesse sentido, Loyola (2017, p.241) afirma que

O capital mais importante para as organizações é o capital humano, o qual é traduzido na capacidade e possibilidades que as pessoas agregam à empresa. Neste caso, se a comunicação entre as pessoas não for estudada, é como se estivesse regredindo, indo na direção contrária à evolução.

A comunicação é peça chave e estratégica para que a organização tenha maior produtividade e alcance seus objetivos traçados, para Costa e Oliveira (2020, p. 401) a comunicação organizacional é o fenômeno responsável pela construção de uma identidade organizacional forte, uma personalidade com credibilidade e deve ser pensada estrategicamente para fortalecer e propagar a missão, visão, valores e a cultura da organização entre os integrantes. Para além, Mourão (2013 apud Costa e Oliveira 2020, p. 401) entende que “Internamente, a comunicação enquanto um papel do planejamento, também é imprescindível: por meio dela, os empregados sabem o que precisam fazer para que as intenções estratégicas sejam concretizadas”.

Segundo a Kunsch (2002) o relações públicas pode contribuir com o setor de Recursos Humanos a fim de desenvolver atividades estratégicas de comunicação interna, utilizando de diversos meios e instrumentos, tais como: programas especiais, mídias impressas, organização de eventos, confraternizações, caixas de

sugestões, campanhas internas e entre tantas outras estratégias. E o clima organizacional é considerado como o elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais (BISPO, 2006).

A qualidade de vida no trabalho - e conseqüentemente na produção da empresa - é um dos aspectos que são impactados pelo clima organizacional que existe entre os colaboradores. Este fenômeno tem função de diagnosticar problemas internos, além de promover melhorias contínuas e um ambiente de trabalho favorável para os funcionários, de maneira que se sintam valorizados, motivados, confiantes, e participem/ engajem nas ações.

Trazer e discutir a importância do profissional de Relações Públicas nesse âmbito organizacional é muito significativo, pois através de ações e estratégias que o profissional promove, se gera um impacto, positivo ou negativo, no clima organizacional da empresa e, conseqüentemente, no trabalho realizado pelos funcionários, portanto na qualidade e produção.

Além disso, há novas tendências no mercado de trabalho que estão demonstrando a importância de um olhar mais atento ao funcionário e ao ambiente de trabalho, como por exemplo o fenômeno *quiet quitting*, que consiste no profissional realizar apenas as atividades que estão na descrição do seu cargo. O termo em português “demissão silenciosa”, está relacionado à busca de um equilíbrio entre a carreira e a vida pessoal, sem, necessariamente, se demitir.

Em entrevista ao jornal Diário do Comércio, a especialista em Comunicação Empresarial, Fabiana Teixeira (2022), pontua que a sociedade está evoluindo e exigindo um novo modo de diálogo entre os indivíduos de uma instituição, e que é uma transformação vinda dos jovens que procuram cultivar uma boa saúde mental e se dedicar para outras atividades para além do trabalho.

Um acontecimento indispensável para tratar do assunto é a pandemia Covid-19, pois o conjunto de ações e prevenções como o lockdown, a transformação das pessoas começando a trabalhar dentro de casa através do *home office* e a relevância da comunicação no meio digital, são medidas que impactaram o clima organizacional e também o público interno. Uma pesquisa realizada pelo *Institute of Internal Communication* (IolC) traz que 71% das pessoas entrevistadas - no total de 483 profissionais de comunicação interna - foram impactadas com a carga de

trabalho adicional e 83% perceberam uma maior confiança na área da comunicação (SILVA, 2021).

A pandemia acelerou muitos processos e impactou em mudanças profundas na nossa forma de ser e de se comunicar. Nas organizações os funcionários tiveram a necessidade de receber notícias sobre a perspectiva da empresa frente a crise e informações de quais ações seriam realizadas sobre o coronavírus (WEBER, 2020 APUD PINHEIRO; REIS, 2020). Em 2020, durante um *pocket show* da comunicóloga Weber, realizado online e com 132 participantes, foi revelado através de uma dinâmica que aspectos como transparência, empatia, humanização, proximidade, agilidade e *home office* foram as principais mudanças realizadas na comunicação interna em função da pandemia.

Em nível pessoal, as temáticas abordadas neste trabalho sempre interessaram a autora em sala de aula, atraindo a atenção o olhar para o público interno e a humanização, por acreditar que a grande diferença e potencial de uma empresa é a maneira em que ela vê e se relaciona com seus funcionários. Fazendo referência ao argumento de que o público interno são os embaixadores de uma organização, pois é o primeiro público a defender a imagem e reputação da empresa, ou também pode ser o primeiro público a trazer uma imagem negativa, muitas vezes em conta dos ruídos existentes na comunicação.

A partir desse contexto, surge a problemática: como a atividade de Relações Públicas pode impactar o clima organizacional? Considerando as bases teóricas de Relações Públicas e de Clima Organizacional, e de que maneira se relacionam e se somam, este trabalho busca tratar da atuação da área de Relações Públicas com foco no clima organizacional, questionando de que forma as estratégias usadas pela área de Relações Públicas e suas atividades podem impactar o clima organizacional de uma empresa. Nesse sentido, a pesquisa possui como objeto de estudo a empresa Operação¹, a qual conta com a atuação de relações-públicas.

Para entender esses fenômenos e como eles se relacionam, este trabalho tem por objetivos específicos:

- Correlacionar as atividades de Relações Públicas com o clima do ambiente organizacional;

¹ A empresa escolhida como objeto de estudo decidiu pelo anonimato, nesse sentido, foi denominado o nome fantasia Operação.

- Mapear estratégias, ações e instrumentos utilizados pela empresa voltados para o clima organizacional e os agentes envolvidos, identificando quais são vinculadas às Relações Públicas;
- Compreender como as estratégias e atividades identificadas tendem a influenciar o clima organizacional dentro da empresa escolhida.

Para alcançar tais objetivos é realizado um estudo de caso da empresa Operação, em que serão analisados documentos, como relatórios de atividades e pesquisas, dados oriundos de entrevistas com os responsáveis pela área de comunicação e de recursos humanos, além de observação no local de trabalho e também de artefatos físicos e outros componentes que podem interferir e impactar no clima organizacional da empresa.

Ao buscar trabalhos realizados na área, voltados para comunicação organizacional, comunicação interna, cultura e clima organizacional, Relações Públicas e estudos de casos, é possível destacar quatro deles que embasaram o formato desta pesquisa: Eventos e suas influências no clima organizacional: estratégias de comunicação interna, de 2019 por Georgia Przygocki; Comunicação Interna e Cultura Organizacional de 2012 por José José Azevedo Curvello; Gestão e Pesquisa de Clima Organizacional, de 2006 por Carlos Bispo; e Clima Organizacional: Um estudo em uma empresa de telecomunicações, de 2002 por Francisco Gomes.

Nesse sentido, a pesquisa será dividida em duas partes - 2 capítulos, sendo o primeiro uma base teórica sobre comunicação organizacional, correlacionada com temas amplos como cultura organizacional, comunicação interna, clima organizacional e Relações Públicas, onde se busca a importância desses fenômenos para a organização, seus conceitos e compreender de que maneira impactam no ambiente organizacional. Enquanto o segundo capítulo, com foco empírico, aborda a metodologia escolhida, especifica de que maneira está estruturado o estudo de caso, além de trazer informações básicas sobre a Operação para, em seguida, apresentar a análise dos dados coletados, finalizando com as considerações finais da pesquisa.

2 ENTENDENDO O CLIMA ORGANIZACIONAL SOB O OLHAR DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Este capítulo aborda a comunicação, com foco em sua função para as organizações e como os profissionais da área podem atuar para utilizá-la a favor dos objetivos organizacionais e de um bom ambiente de trabalho. Para isso, o capítulo será dividido em 3 partes, sendo que a primeira delas contextualiza sobre a comunicação organizacional, seu histórico, conceitos, abrangência e como se relaciona com a comunicação interna e seus instrumentos.

A seguir, a segunda parte do capítulo, trata de que maneira a cultura organizacional compreende o clima organizacional e como estes fatores interferem e impactam na vida dos funcionários, além de abordar técnicas e instrumentos utilizados para alcançar resultados positivos no ambiente de trabalho. Por fim, são relacionados os conceitos apresentados (e a sua importância) com o profissional de Relações Públicas, e como ele pode atuar para impactar positivamente o clima de uma organização.

2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E INTERNA

A comunicação é algo essencial em nossas vidas, seja ela verbal, escrita, corporal, o ser humano se comunica o tempo inteiro, desde o acordar até ir dormir, incluindo no ambiente de trabalho. Filho (2008) reflete que a comunicação não é uma simples transmissão, ou seja, não é possível pegar um pensamento e transportar para os pensamentos de outra pessoa, levar de um ponto ao outro, pois a comunicação não depende apenas de quem emite, precisando levar em conta o receptor e a maneira que ele recebe esta comunicação. E Kreps (1990 apud RUÃO ET AL, 2014) argumenta que a comunicação nos acompanha por toda a vida e nas organizações é necessária pelo constante compartilhamento de informações, ideias e/ou pensamentos.

Se faz necessário compreender que a comunicação na organização precisa gerar um sentido e conhecimento aos seus públicos, pois, segundo Marchiori (2008), este entendimento é o que fará com que as pessoas criem sentido em suas ações, realizem novas experiências, a partir de uma comunicação estratégica, gerando um

crescimento ao público e também à própria organização. Para Torquato (1985) a comunicação, quando vista como um processo e uma técnica, tem função de repasse de ideias entre os interlocutores, desta maneira, gerando influência. Mas, segundo o autor, deve-se levar em consideração que os discursos passam por fases de ajuste de interesses, controle dos participantes internos e/ou externos, para que possam ter uma maior aceitabilidade da ideologia organizacional, assim podendo contribuir para maior produtividade e colaborando com a economia da organização.

O termo usado para compreender essa funcionalidade da comunicação dentro das organizações, seja ela entre indivíduos ou departamentos, interna ou externa, é chamada de “comunicação organizacional”, denominada muitas vezes como comunicação empresarial ou corporativa. Ao entendimento de Kunsch (2003), a comunicação organizacional é ampla e não se aplica apenas às empresas, mas compreende todo o aspecto organizacional, seja na área privada, pública, ONG, fundações e entre outros. Ainda, que a comunicação organizacional é uma junção de outras comunicações, que ocorrem simultaneamente, como: institucional, mercadológica, interna e administrativa.

A comunicação organizacional, em conjunto com os recursos humanos, trabalha para alcançar uma maior aproximação e integração dos públicos da organização aos seus princípios e objetivos centrais. Nesse sentido, o público interno se torna estratégico, pois ao desenvolver uma identificação com os valores da organização, se sentir motivado e encontrar uma coesão entre o trabalho e as suas funções realizadas, trabalha para alcançar os resultados e objetivos da empresa, e este acontecimento se dá através da comunicação interna. (ALMEIDA, 2013).

Para Nunes (2011 apud ALMEIDA, 2013, p.92) "as organizações bem-sucedidas contam com pessoas competentes que sabem transformar as suas aptidões em valor acrescentado, o que se pressupõe uma paixão por aquilo que fazem e pelo ambiente organizacional em que se inserem". A favor desse argumento, Kunsch (2003) discorre que a comunicação interna implica compreender que o indivíduo antes de ser um funcionário, é um cidadão e ser humano, não possuindo a função de servir à empresa, mas que busca interagir em virtude dos objetivos gerais da organização, em conjunto. Kunsch (2003, p.159) ainda afirma que:

O empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa. Tudo dependerá do seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos ou serviços. A comunicação interna permitirá que os colaboradores sejam bem informados e a organização antecipe respostas para suas necessidades e expectativas.

Melo (2006) afirma que a imagem da organização é parte importante para que a mesma sobreviva e, para se ter uma imagem consolidada, é necessário que os funcionários sejam verdadeiros embaixadores da organização. A autora compreende que a comunicação interna tem quatro principais objetivos: integrar todos os funcionários da organização a fim de torná-los influentes e informados; possibilitar que os mesmos tenham conhecimento dos acontecimentos e transformações no ambiente de trabalho; tornar decisiva a presença dos funcionários no andamento das decisões; e facilitar a comunicação organizacional, a fim de torná-la mais clara e objetiva.

As autoras Tibúrcio e Santana (2014, p.16) afirmam que a comunicação interna:

Tem função responsável pela comunicação efetiva entre os integrantes de uma organização. Onde o foco é alinhar e sincronizar as ferramentas de apoio, com as estratégias organizacionais conquistando o público interno e fidelizando os parceiros.

A comunicação interna, apesar de possuir um foco no público interno da organização, ainda abrange ampla funcionalidade e traz discussão no campo acadêmico sobre as formas e áreas que ela influencia. Por exemplo, Myers e Myers (1982 apud ALMEIDA, 2013) entendem que há três diferentes funções da comunicação interna: a de produção e controle da coordenação e regulação dos objetivos da empresa; a de inovação, quando promove mensagens que busquem novas ideias e procedimentos e também permite que a organização se adapte às sugestões; e, a última função, de socialização, em que a comunicação assume um papel de integradora e ressalta a importância das relações interpessoais, podendo ser tanto emocionais como racionais. Já para Bault (1992 apud ALMEIDA, 2013) a comunicação interna assume sete funções, que sustentam e beneficiam a uma imagem positiva para a organização, que são:

- a) informativa, que promove a informação a ser mais eficiente;
- b) integradora, desenvolvendo o sentimento de pertencer aos colaboradores, através da transmissão dos valores e uma coesão organizacional;

- c) retroativa, como um histórico de mensagens que podem ser verificadas e validadas para compreensão;
- d) sinal, que permite a compreensão do público interno para identificar a personalidade e o sentido dos sinais e das mensagens da organização;
- e) comportamental, com o objetivo de transmitir mensagens claras e objetivas que indiquem aos colaboradores um determinado sentido a se seguir;
- f) promotora de mudanças, que através da motivação dos colaboradores se permite a permanência no ambiente de trabalho, sujeito à mudanças, e uma concretização coletiva das decisões;
- g) imagem, quando a função é transmitir e comunicar ao público interno, mas também externo, a imagem que quer repassar da organização.

Para atender a todas essas funções citadas, a organização necessitará utilizar de diversos instrumentos, para que possa alcançar uma comunicação interna efetiva e gerar relacionamentos saudáveis dentro da organização. Fortes (2003 apud BORN 2018) identifica como instrumentos da comunicação materiais como: apostila ou material didático que complementam cursos realizados pela empresa; avisos que podem contemplar diversos assuntos, tais como alertas, eventos promocionais, comemorações, cartas entre outros. No quadro 1 a seguir, são relacionados alguns instrumentos de comunicação identificados por Fortes (2003), considerados mais relevantes, com as sete funções entendidas por Bault (1992).

Quadro 1 - Instrumentos de comunicação interna e suas funções

(continua)

INSTRUMENTOS	OBJETIVO	FUNÇÕES
Informativo	Levar informação exata ao público sem esperar um retorno, mas sim atendimento ao que foi solicitado.	Informativa, comportamental
Avisos	Comunicação temporária que necessita chamar atenção do funcionário, tem caráter curto, rápido e flexível.	Informativa, comportamental

Quadro 1 - Instrumentos de comunicação interna e suas funções

(continuação)

INSTRUMENTOS	OBJETIVO	FUNÇÕES
Cartazes	Habitualmente se utiliza de imagens em conjunto com o texto e tem caráter informativo, podendo ser apreciado como item de decoração	Informativa
Encarte	Apesar de muito conhecido por ser utilizado em jornais, também pode ser visto como boletins simplificados para publicações internas	Informativa, retroativa, Imagem
Informe de reuniões	Documento compartilhado com funcionários que não puderam marcar presença em reuniões, contém o conteúdo tratado e embasa uma participação ativa	Informativa, integradora
Sinalização escrita	Geralmente está relacionada aos aspectos de segurança para equipamentos, podem contar imagens	Informativa, comportamental, imagem, retroativa, sinal
Volante	De forma sucinta é utilizada como lembrete e passada de mão em mão	Informativa
Carta	Transmissão de mensagens com inúmeras intenções, pode ser de aniversário, boas-vindas entre outros	Integradora, promotora de mudanças, imagem, sinal
Circular	Possui o mesmo objetivo de uma carta, mas é enviado para várias pessoas, pode ser explicação de manuseio de produtos, condições de pagamento e entre outros	Informativa, sinal, comportamental
Memorando	Com o mesmo objetivo dos avisos, mas se encaminha para indivíduos ou para determinados cargos	Informativa, comportamental

Quadro 1 - Instrumentos de comunicação interna e suas funções

(conclusão)

INSTRUMENTOS	OBJETIVO	FUNÇÕES
Boletim de difusão técnica	Junção de informações de técnicas utilizadas nas organizações	Informativa, comportamental, retroativa, sinal
Newsletter	Em formato de e-mail, é enviado recorrentemente com informações atualizadas sobre acontecimentos da organização	Integradora, retroativa, imagem, informativa, sinal
Jornal da empresa	Possui mesma função que a newsletter, mas de forma física	Integradora, retroativa, imagem, informativa, sinal
Jornal mural	Possui caráter noticioso e é empregado em quadros/murais para os funcionários	Integradora, informativa
Mural	Utilizado para exibição de folhas isoladas	Promotora de mudanças, informativa
Revista da empresa	Possui mesmo objetivo que o jornal, mas possui matérias mais profundas e detalhadas	Informativa, integradora, retroativa
Manual de integração/normas internas	Orientar e esclarecer os direitos e deveres dos funcionários, pode trazer também benefícios.	Informativa, sinal, integradora, retroativa, imagem
Sistema de sugestões	Canal que busca ouvir as opiniões e sugestões do público interno para a gerência	Promotora de mudanças, integradora, sinal, imagem

Fonte: autoria própria, com base em Fortes (2003) e Bault (1992)

Na tabela a seguir são relacionadas às funções, segundo Bault (1992), com novas ferramentas que são utilizadas na rotina de empresas na atualidade, que não são contempladas por Fortes em 2003.

Quadro 2: Instrumentos de comunicação interna atuais

INSTRUMENTOS	OBJETIVOS	FUNÇÕES
WhatsApp Business	Aplicativo com objetivo de facilitar a interação para as empresas, oferece ferramentas para automatizar, classificar e responder rapidamente a mensagens.	Informativa, retroativa, sinal, comportamental
Telegram	Possui o mesmo objetivo que o WhatsApp, mas permite envio de arquivos com maior qualidade e tamanho	Informativa, retroativa, sinal, comportamental
Podcast Corporativo	Promover construção e crescimento de relacionamentos internos, além de poder trazer conhecimento e novidades sobre a área de atuação	Informativa, sinal, integradora e imagem
TV Corporativa	Potencializar campanhas internas, avisos, treinamentos e entre outros	Informativa, integradora e imagem
Intranet	Interligar vários setores/departamentos de uma empresa, compartilhando informações, documentos, informativos, relatórios e entre outros	informativa, integradora, retroativa e comportamental
Google Workspace	Junção de vários aplicativos úteis para as empresas, como e-mail, nuvem, videoconferência, agenda, formulários e entre outros.	informativa, integradora, retroativa e comportamental

Fonte: autoria própria

Percebe-se que há muitos instrumentos disponíveis para atender as funções da comunicação interna, a qual vai além de realizar e gerir a comunicação entre os funcionários e diferentes níveis de hierarquia, podendo influenciar na motivação dos funcionários, impactando a cultura e o clima organizacional da organização. Aktouf

(1996 apud ABBADE ET AL, 2005) compreende que como a comunicação é usada para influenciar as pessoas, e não só para transmitir informações, segundo o autor é essencial escutar os funcionários, saber o momento certo de falar e entender que os instrumentos e a tecnologia necessitam de um clima social que seja propício à colaboração e ao desempenho.

O meio interno e a atmosfera psicológica é característica de cada organização, pois está atrelada à moral e à satisfação que cada indivíduo possui perante suas necessidades, e a junção destes indivíduos dentro de uma organização pode ser saudável, negativa, satisfatória ou insatisfatória, tudo depende de que maneira estes indivíduos se sentem em relação ao ambiente de trabalho que convivem (FREDERICK 1976 apud ABBADE ET AL, 2005). Para Marques (2004 apud MELO, 2006, p. 10):

A comunicação interna é uma via de mão dupla, portanto, tão importante como comunicar é saber escutar. Os 5 “Cs” de uma comunicação interna eficaz são: clara, consciente, contínua e frequente, curta e rápida, e completa.

Ainda, se debate que a comunicação interna está atrelada à cultura organizacional, pois transcorre pelos valores, princípios, hábitos e visões de uma organização (NETO, 2009), tendo uma leitura do todo de uma organização que está inter-relacionada, algo que se assemelha e entra em sintonia com o caráter da função de relações-públicas (MARCHIORI, 2006 apud NETO 2009).

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

A cultura organizacional é composta por diversos elementos, crenças e valores, é um complexo de ideias, conhecimentos, regras e comportamentos de um determinado grupo, de tal maneira que direciona as atividades da organização e orienta as ações da gestão em todos os níveis da estrutura organizacional. (KUNDA, 2004 apud PADOVEZE ET AL, 2005) A cultura organizacional é um fenômeno complexo pois se dá a partir da multiplicidade de interações sociais no ambiente interno, mas também externo, de modo que:

A cultura organizacional tem a característica holográfica de conter e expressar cada um dos níveis que a compõem: individual, grupal, de classes, regional, nacional; ao mesmo tempo em que cada nível é uma

representação do todo cultural da organização, o que sugere que a coexistência de diferentes níveis de agregação em uma organização é responsável pela sua resultante cultural. Isso pode ser explicado, pois se sabe que todo indivíduo, membro de uma organização, traz consigo a bagagem cultural adquirida com suas experiências de vida. (ZAGO, 2015, p. 67).

Os estudos sobre a cultura no contexto organizacional são bem amplos, isso se dá através da diversidade dos estudiosos que reinterpretam os conceitos de cultura quando inserida nas organizações, pois é preciso analisar questões específicas, como interesses e conflitos existentes na relação capital-trabalho. Nesse processo há perspectivas que privilegiam interesses do capital e outras do trabalho, assim, além de ser um campo de estudo, a cultura também faz parte do repertório da gestão organizacional e suas tecnologias, sendo utilizada para atingir diversos objetivos através de instrumentos e perspectivas (CARRIERI E LEITE-DA-SILVA, 2008).

Em virtude dessa diversidade de conceitos é possível ver a cultura em diversas abordagens, Smircich (1983) identificou duas variáveis: a cultura como uma variável da organização, algo que já existe; e a cultura como uma metáfora, o que a organização é. Na visão “uma variável da organização” a cultura é entendida como algo a ser administrado, podendo ser através da: a) gerência comparada, que tenta estabelecer padrões culturais gerais e trata como uma variável externa da organização; b) cultura corporativa, uma variável interna da organização, que é dependente do resultados das ações e representações individuais.

Enquanto na visão “uma metáfora, o que a organização é” a cultura é entendida como processos (através da linguagem, identidade, mitos, ritos, histórias etc.) que produzem significações que dão sentido à existência da organização. E são compreendidas de 3 maneiras: a) Cognitiva: a cultura é um sistema de crenças e conhecimentos compartilhados pela organização, através de significados subjetivos, b) Psicoestruturalista: cultura como expressão do inconsciente, nas formas e práticas organizacionais; c) Simbólica: a cultura é feita através de padrões de discursos simbólicos, mantido através de agrupamentos, como a linguagem por exemplo (CARRIERI E LEITE-DA-SILVA, 2008 apud SMIRCICH, 1983).

Para Schein (1986, apud CURVELLO 2012) a cultura de uma organização pode ser entendida como um artefato visível, que compreende a arquitetura, o ambiente, a vestimenta e documentos, mas também pode ser compreendida através

dos valores que são manifestados em entrevistas, história e relatos, além de outros pressupostos que por muitas vezes acabam se tornando inconscientes, como a maneira que os membros da organização se comportam, pensam e sentem.

Curvello ainda compreende que a cultura organizacional é uma ideologia partilhada pela maioria do quadro de colaboradores da organização, que é constituída pela soma de práticas cotidianas daquele ambiente, sendo elaborada e aperfeiçoada em conjunto e não algo imposto pelo discurso dos dirigentes. Ainda, afirma que o fenômeno possui caráter de definição para ações internas, pois ao compreender a lógica das relações existentes, suas contradições e mediações, é possível compreender melhor as ações administrativas, sucessos, falhas e dificuldades institucionais. Para Bueno:

Cada vez mais fica evidente que as manifestações no campo da comunicação empresarial estão atreladas à cultura da organização e que cada indivíduo, cada fluxo ou rede, cada veículo ou canal de comunicação molda-se a esta cultura. (1989 apud CURVELLO, 2012, p. 77).

Ao entendimento de França (2010) a cultura e a comunicação são indissociáveis, a cultura dá ênfase na estrutura, nas representações e práticas significativas que atravessam a vida de uma sociedade, enquanto a comunicação dá ênfase no processo e tenta compreender a cultura atuando e se transformando. O autor Motta (2002 apud ROBBINS, 2012) entende que a cultura organizacional possui sete principais características que capturam a essência de uma organização:

- a) inovação: relacionado ao quanto os funcionários são incentivados a assumirem riscos e inovar;
- b) atenção a detalhes: o quanto se espera de precisão aos detalhes e análise do público interno;
- c) orientação para resultados: quanto o foco está maior em alcançar os objetivos do que nas técnicas e processos;
- d) foco na pessoa: o grau das consequências dos resultados perante as pessoas da organização;
- e) foco na equipe: o quanto as atividades são realizadas em equipe ou individualmente;
- f) agressividade: se leva em conta o quanto os funcionários são competitivos ao invés de tranquilos;

- g) estabilidade: o quanto as atividades não priorizam o crescimento dos profissionais.

Motta (2002) ainda entende que este fenômeno se compõe por elementos como: os valores, que são as crenças e as ideologias existentes dentro do sistema de uma organização; a história que constrói a organização, podendo exaltar pessoas que realizaram feitos marcantes para a trajetória; pequenos hábitos diários como colaboradores almoçarem juntos ou chegarem fora do horário do expediente; a linguagem da organização, se é formal ou informal; os símbolos que carregam significados para os funcionários, como cerimônias e premiações; rituais que demonstram o “modo de ser” daquela organização, que incluem eventos, festas comemorativas, aniversários, comemoração de profissão ou anos de colaboração, destaque do mês/ano e entre outros; além de artefatos, como vestimentas, construção do ambiente, disposição dos departamentos e a própria arquitetura do local. Todos esses elementos constroem e influenciam na cultura organizacional.

Para Neto (2009) é através do conhecimento aprofundado da cultura organizacional que se realiza uma verdadeira política de comunicação, pois através dela se leva em consideração os valores, os hábitos, princípios, comportamentos e visões de mundo da organização. Ainda, que a inexistência desse conhecimento faz com que a comunicação seja apenas uma execução de atividades meramente funcionais, mesmo que estas atividades sejam planejadas estrategicamente, pois ao se desconsiderar os vícios e práticas estruturais, se impede o êxito das metas e objetivos traçados em projetos ligados à comunicação organizacional. Neto ainda afirma que,

A cultura organizacional revelará o perfil político e o grau de cidadania dos seus públicos internos ao mesmo tempo em que permitirá conhecer os valores e normas que orientam a instituição [...] É este o trabalho de consultor que se exige do Relações Públicas e é aí que se encontra a sua tarefa de maior fôlego, pois ela exige do profissional toda uma gama de conhecimentos em áreas afins, capazes de fazê-lo interpretar o ambiente macro no qual a organização está inserida (2009, p.4)

O profissional de relações públicas precisa estar atento ao fato de que uma organização só assume seu papel de agente quando é legitimada e instituída pelos seus públicos, pois assim a organização pode exercer de fato seu poder, que é relacional e circunstancial. Esse movimento é visto como um processo de

transformação, em que a cultura organizacional interage para a manutenção de regras, crenças e valores, além de assegurar a permanência da organização no mercado (BALDISSERA, 2001). E para Dalcol *et al* (2019) a comunicação precisa ser transparente, o que se fala precisa ser praticado e baseado na participação, liberdade de expressão e respeito à individualidade de cada um, e nesse sentido, a atuação do relações-públicas é perceber e ter a capacidade de interagir com os diferentes públicos, com uma linguagem compreensível e que inspire confiança e honestidade.

Ao entendimento de Fiorese e Martinez (2016) os funcionários possuem novas exigências, além do atrativo financeiro, também buscam uma qualidade de vida no trabalho, fenômeno este que pode sofrer influência da cultura organizacional e também do clima organizacional. A qualidade de vida no trabalho compreende três características principais: a humanização no local de trabalho; a participação dos funcionários nos problemas e nas decisões da organização, enquadrando também reformulação de cargos; e na satisfação e bem-estar dos funcionários. As três características ainda estão atreladas ao aumento da produtividade, eficácia e efetividade da organização (TOLFO 2008).

Para além, Silva e Tolfo (1999) compreendem oito dimensões que são percebidos pelos funcionários no local de trabalho, que são:

- a) a equidade salarial entre os funcionários e uma compensação justa e adequada, além de benefícios;
- b) condições de trabalho, seja condições físicas seguras ou em relação à jornada de trabalho;
- c) desenvolvimento de capacidades e habilidades em relação ao processo de trabalho, além de autonomia e autocontrole;
- d) oportunidade de desenvolver carreira e segurança no emprego;
- e) ambiente de trabalho igualitário e justo, com grupos de apoio e integração social;
- f) normas e regras que defendem a privacidade pessoal e adesão de padrões de igualdade;
- g) boa relação entre o papel do trabalho dentro do espaço total de vida do funcionário;
- h) relevância social da organização frente ao ambiente e o social.

Estas dimensões, integradoras do fenômeno da qualidade de vida no trabalho, também complementam os pressupostos de cultura organizacional, segundo o autor Tolfo, Silva e Luna, 2009 “as relações estabelecidas entre cultura e qualidade de vida no trabalho não pretendem ser unidirecionais e exclusivas, mas mostram tendências existentes de mútua influência.”

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para alguns autores, o clima organizacional é resultante da cultura da organização, para Lima e Albano (2002 apud SILVA 2013, p.12) “o clima gera aspectos positivos e negativos, assim o clima influencia e é influenciado pelo comportamento dos indivíduos nas organizações, e, na cultura organizacional ocorrem mudanças mais profundas, levando mais tempo para acontecer”. E para Luz (2003, apud SILVA, 2013, p.11) “o clima organizacional reflete na cultura da organização, pois ambos têm uma relação de causalidade”.

O clima também é afetado por fatores externos à organização, pois depende de cada indivíduo, suas necessidades e realidade, ou seja, pode ser afetado por condições de saúde, habitação, lazer e família. Para Chiavenato (1998 apud SILVA, 2013) o clima se refere aos aspectos da organização que provocam motivação em seus participantes, podendo ser favorável quando gera satisfação das necessidades individuais dos funcionários e desfavorável quando gera frustração dessas necessidades. Alguns fatores do clima organizacional se integram à cultura da empresa, de forma mais específica é possível destacar:

- a) liderança: o uso de influência de um líder está interligado à orientação e motivação dos funcionários, seu modo de coordenar as atividades é uma avaliação para os funcionários (WAGNER, 2009 apud SILVA, 2013);
- b) motivação: um processo que necessita de intensidade (o quanto de esforço o funcionário coloca na atividade), direção (favorável à organização e seus objetivos) e de persistência (o tempo que o funcionário consegue manter seu esforço), esses três pontos são responsáveis pela motivação para alcançar metas (ROBBINS, 2010 apud SILVA, 2013);
- c) rotatividade: é o fluxo de pessoas que saem e ingressam na organização, ter um alta rotatividade não é algo positivo e se torna uma característica da organização, que precisa de recursos para desenvolver

essas operações e ainda gerar resultados (CHIAVENATO, 2009 apud SILVA, 2013);

d) absenteísmo: a frequência que funcionários faltam ao trabalho ou até se atrasam, quando se tem um alto fluxo de absenteísmo deve se olhar se as causas não estão vindo da organização, como na supervisão, motivação dos funcionários, falta de estímulos, precária integração dos funcionários e entre outros. (CHIAVENATO, 2009 apud SILVA, 2013).

A liderança tem papel fundamental no comportamento do público interno, pois é o líder que dará a direção para a obtenção dos resultados estabelecidos (ROBBINS, 2006 apud DUARTE, 2013, p,07). Chiavenato (2004, apud DUARTE, 2013, p. 10) entende como competências de um líder ter a motivação para influenciar outras pessoas; ter integridade, confiança e vontade de transformar palavras em ações; autoconfiança; conhecimento do serviço/negócio; e ter inteligência emocional com sentido aguçado e habilidade para se adaptar quando há necessidade. Quando se olha a liderança na gestão do clima organizacional se compreende necessário demonstrar de forma clara os objetivos que se quer alcançar, para que os funcionários possam desempenhar o melhor de si e buscar resultados eficazes, além de entender a necessidade de ter uma coerência do que a organização propõe e suas ações para alcançar os resultados. (GEHRINGER, 2003 apud DUARTE, 2013 p. 17)

A motivação é algo individual e está intimamente relacionada ao clima organizacional pois quando os membros estão motivados, com índices de animação, interesse e de colaboração o grau do clima se eleva, mas quando há baixa motivação, com índices de frustração ou há barreiras relacionadas a necessidades, o clima tende a baixar de grau, resultando assim em desinteresse, insatisfação, apatia e, em casos mais graves e de longo prazo, o grau de agrava resultando em tumulto, inconformidade, como por exemplo os casos de greve (GARCIA, 2011).

Como citado anteriormente, se entende rotatividade como o fluxo de pessoas que entram e saem da organização, esse fenômeno é um efeito das variáveis externas, como oferta e procura de mercado, conjunta econômica, entre outros, e as variáveis internas de uma organização, como política salarial, benefícios que a organização oferece, o próprio estilo de liderança e gestão, se há oportunidades de crescimento interno, como é o relacionamento humano e as condições físicas e

psicológicas do trabalho, todos pontos que se interligam e fazem parte da cultura e clima organizacional da organização (CHIAVENATO, 2010 apud LEITE E OLIVEIRA, 2014, p.22). Chiavenato (1999 apud LEITE E OLIVEIRA, 2014, p.23) ainda traz uma fórmula para calcular o índice de rotatividade que se dá pelo número de funcionários desligados dividido pelo número efetivo médio da organização, como resultado se encontra a porcentagem de funcionários que passam pela organização.

E o absenteísmo, o não comparecimento ou o atraso do funcionário, segundo Pinho (2014), demonstra uma relação com a (in)satisfação no trabalho, podendo ter como causa uma forma de fuga ou esquiva, o absenteísmo afeta a eficácia e produção organização, altera o ritmo, a qualidade e quantidade de produtividade. Alguns fatores que podem influenciar na falta do funcionário são problemas com a gestão, falta de segurança no trabalho, sobrecarga de tarefa, insatisfação com o trabalho ou com a função exercida, além de fatores externos como meio de transporte e problemas pessoais.

Além do impacto interno, o clima organizacional tem um papel fundamental na composição da imagem de uma organização, e inclui a percepção coletiva interna sobre a organização nos aspectos de confiança, coesão, apoio, reconhecimento, inovação, honestidade, autonomia e entre outros. Além de ser elaborada pela própria interação dos membros, servir de suporte para interpretações de diversas situações, refletir as atitudes, normas e valores da cultura organizacional e atuar como fonte de influência para comportamentos (MORAN E VOLKWEIN, 1992 apud CAMPOS, 2018).

O clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. O clima é mais perceptível do que suas fontes causais, comparando-se a um “perfume”, pois percebe-se o seu efeito sem conhecer os ingredientes, embora às vezes seja possível identificar alguns deles. [...] O clima é um fenômeno que resulta do jogo das variáveis culturais. É como a melodia, resultante das notas e compassos. (SOUZA, 1978, apud LUZ 2003, p29).

Este fenômeno também pode ser visto como um indicador do grau de satisfação do público interno, para Coda (1997 apud Begnami, 2013) o clima de uma organização pode indicar a visão do funcionário em relação a cultura da empresa, da política de recursos humanos, o modelo de gestão utilizado, o processo de comunicação, além da valorização profissional e a própria identificação com a organização. Dentre esses exemplos, Begnami (2013) compreende 3 elementos

intrínsecos ao clima que são fundamentais: a) os preceitos, como regulamentos que regem a organização, podendo ser explícitos e implícitos; b) a tecnologia, com os instrumentos e processos utilizados e; c) o caráter, como o conjunto de manifestações espontâneas dos indivíduos.

Para Luz (2003) o clima organizacional pode ser definido de três maneiras, bom, prejudicado ou predominantemente ruim: quando se tem uma baixa rotatividade, quando se há sentimentos de alegria, confiança, entusiasmo, dedicação e as ações possuem engajamento e participação, se compreende que temos um clima organizacional bom; se o tempo de permanência dos funcionários é baixo, há sentimento de vergonha, desaprovação e descomprometimento, o clima é entendido como predominantemente ruim: para um clima prejudicado ou ruim é necessário que algumas variáveis organizacionais gerem sentimentos negativos e duradouros, onde há tensão, discórdia, desunião, rivalidade, conflitos, ruído nas comunicações, entre outros; caracterizar o clima como prejudicado ou ruim depende da intensidade das situações negativas, mas que ambas não são favoráveis para a organização e para o público interno.

2.3.1 Pesquisa de Clima Organizacional

Para chegar a essas três definições, descobrir em qual delas se enquadra a realidade organizacional, é necessário que se aplique uma pesquisa de clima organizacional, um trabalho cuidadoso com objetivo de analisar a relação entre empresa e empregado, pois através dela a organização conseguirá identificar seu pontos fracos, como está a satisfação dos funcionários e em quais pontos são necessárias correções e melhorias. Ainda, a pesquisa de clima consegue identificar problemas potenciais e dar uma oportunidade para que o público interno possa expressar seus pensamentos em relação ao trabalho (SILVA, 2013).

Para Luz (2003 apud Begnami, 2013) a pesquisa de clima é um importante instrumento organizacional, que, de modo contínuo, busca uma adequação de melhoria podendo ser utilizada com diversas técnicas e periodicidades. Além de avaliar o grau de satisfação do público interno, também tem como objetivos específicos: criar um canal de comunicação direta com os funcionários, para que possam manifestar suas opiniões de forma anônima; permitir uma melhoria no clima organizacional; identificar, avaliar e monitorar o impacto das ações contempladas na

pesquisa; e criar um meio junto aos colaboradores para aperfeiçoamento da comunicação. Luz identifica 24 variáveis que impactam no clima na visão dos colaboradores e métodos para sua avaliação, de acordo com o quadro a seguir.

Quadro 2 - Variáveis que impactam o clima organizacional

(continua)

Variável	Modo de avaliação
Atividades do Trabalho	Adaptação, volume, horário, distribuição, número de funcionários, grau de relevância, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.
Salários	Percepção sobre os salários da empresa com os do mercado, equilíbrio entre os cargos do mesmo nível, possibilidades de aumento salarial, viver dignamente, capacitação de atração e retenção de talentos, clareza no plano de cargos e salários.
Benefícios	Quanto atende as necessidades e expectativas, bem como na qualidade da prestação desses serviços.
Integração entre os departamentos	Avalia o grau de relacionamento e cooperação, conflitos entre os departamentos.
Supervisão/Liderança /Estilo Gerencial/Gestão	O grau de satisfação dos gestores, a qualidade da supervisão, capacidade técnica, humana e administrativa, feedback e tratamento dado à equipe.
Comunicação	O grau de satisfação com os canais de comunicação da empresa, o processo de divulgação de fatos relevantes.
Treinamento/Desenvolvimento/ Carreira/ Realização profissional	Oportunidades de qualificação, desenvolvimento e de atualização.
Progresso profissional	O uso e aproveitamento das potencialidades dos funcionários, promoções.
Relacionamento Interpessoal	Qualidade das relações pessoais entre os funcionários e entre eles e os líderes.
Estabilidade no emprego	Percepção do grau de segurança do emprego, feedback de suas atuações.

Quadro 2 - Variáveis que impactam o clima organizacional

(conclusão)

Variável	Modo de avaliação
Processo Decisório	Opinião sobre a qualidade do processo decisório, agilidade na decisão.
Condições Físicas de trabalho	Qualidade, conforto, recursos alocados para a realização do trabalho.
Participação	Diferentes formas de participação dos funcionários no cotidiano da empresa, grau de conhecimento e envolvimento com assuntos da empresa.
Segurança do trabalho	As estratégias de prevenção de acidentes.
Orientação da empresa sobre os resultados	Esforço de orientação para a consecução de seus resultados.
Disciplina	Grau de rigidez da disciplina praticada.
Imagem da empresa	Como a empresa é percebida no mercado, pelos clientes, fornecedores e comunidade.
Estrutura Organizacional	Adequação da estrutura para a consecução dos objetivos organizacionais.
Ética e Responsabilidade Social	O quanto a empresa é ética e cumpre suas responsabilidades.
Qualidade e satisfação do cliente	Percepção quanto aos compromissos da empresa em relação à qualidade do produto/serviço, satisfação do cliente.
Reconhecimento	Adoção de mecanismos de valorização e reconhecimento.
Trabalho de equipe	Estímulos e valorização do trabalho em equipe para solucionar problemas, aprimorar processos.
Fatores motivacionais	Fatores percebidos pelo funcionário como motivadores ou desmotivadores no ambiente de trabalho.
Fatores desmotivacionais	Procura identificar quais fatores do ambiente são percebidos pelos funcionários como desmotivação.

Fonte: Luz, 2003 apud Begnami, 2013, p.45

Tendo em vista essas variáveis que influenciam no clima organizacional, o autor Santos (2021) classifica duas medidas para classificação do clima organizacional, a medida objetiva que compreende de forma mais direta os instrumentos disponíveis, como organograma, relatórios e entre outros. E a medida subjetiva que identifica as percepções dos funcionários, a partir do que eles entendem e sentem. Santos ainda indica 5 escalas para medir o clima organizacional, que são:

- a) OCDQ - Escala de Clima Organizacional de Halpin e Croft, contém oito dimensões: Falta de envolvimento, rotina, moral e amizade, se relacionam com o envolvimento do grupo e distância, produção, estímulo e consideração, se relacionam com o envolvimento do líder. Nesta escala, se contabiliza 64 afirmações a respeito da organização, onde cabe ao respondente concordar ou discordar, parcial ou totalmente;
- b) BOCI - Escala de Clima Organizacional de Payne e Pheysey, contém seis grupos, de autoridade, restrição, interesse pelo trabalho, relações pessoais, rotina e senso de comunidade. Cada uma desses grupos possui perguntas que precisam ser atribuídas respostas de verdadeiro ou falso;
- c) ACQ - Escala de Clima Organizacional de Schneider e Bartlett, contém 6 dimensões, suporte administrativo, estrutura administrativa, preocupação com os empregados, independência, conflitos internos e satisfação geral. Cada dimensão é avaliada em uma escala de 1 a 5 pontos;
- d) OCQ - Escala de Clima Organizacional de Litwin e Stringer, contém nove pontos para diagnóstico, estrutura, responsabilidade, recompensa, risco, calor, suporte, padrões, conflito e identidade. Possui 50 afirmativas sobre a organização que são avaliadas em até 4 pontos;
- e) Kolb - Escala de Clima Organizacional criada por Kolb, com base nas pesquisas de Litwin e Stringer, possui sete perguntas que avaliam as sete áreas: conformidade com as normas, responsabilidade, padrões de desempenho, recompensas, clareza organizacional, apoio e calor humano e liderança.

3 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será apresentada a metodologia, especificando de que maneira está estruturado o estudo de caso da Operação, uma empresa do ramo de serviços localizada no Rio Grande do Sul, atuante desde 2003. Para além, este capítulo apresenta os instrumentos e as técnicas utilizadas para coleta de dados, e a apresentação da análise dos dados obtidos com os resultados encontrados.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS UTILIZADOS

Este subcapítulo discorre sobre o percurso metodológico escolhido para a pesquisa, segundo Rodrigues (2007, p. 01) a metodologia científica possui definição de “um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de uma maneira sistemática”. E para Tartuce (2006 apud Gerhardt e Silveira, 2009, p. 11) metodologia científica é o que compreende um conjunto de dados e um sistema de operações adequado para formular conclusões, de acordo com objetivos predeterminados.

A pesquisa científica precisa ser sistemática, metódica e crítica, pois visa conhecer os aspectos de um determinado assunto, é necessário então escolher um tema, entender o problema, especificar objetivos e ter uma construção das operacionalizações a serem realizadas, sendo este o primeiro passo para iniciar uma pesquisa. (GERHARDT E SILVEIRA, 2009).

Neste estudo se utiliza da pesquisa básica, gerando conhecimentos para o avanço da ciência sem aplicação prática, e da pesquisa descritiva, pois apenas será registrado e descrito os fatos observados, sem manipular ou interferir nos dados, utilizando de técnicas padronizadas como questionários e observação sistemática, a fim de descobrir a frequência com que um fato ocorre, além de suas características e causas, para conseguir classificar, explicar e interpretar (PRODANAV E FREITAS, 2013). Desta maneira, busca-se entender como estratégias e atividades de Relações Públicas tendem a influenciar o clima organizacional dentro da empresa escolhida, denominada como Operação, através de uma abordagem qualitativa, que pela interpretação dinâmica e totalizante da realidade, busca considerar os fatos dentro de um contexto social, político, econômico e entre outros.

Assim, neste estudo se utiliza da pesquisa bibliográfica, através da busca de informações por uma seleção de documentos relacionados ao tema, revisando a literatura já existente, identificando, localizando e obtendo esses documentos que são pertinentes ao estudo (MACEDO, 1994). Para Andrade (2010, apud SOUSA ET AL, 2021, p. 65), a pesquisa bibliográfica:

Constitui o primeiro passo para todas as atividades acadêmicas. Uma pesquisa de laboratório ou de campo implica, necessariamente, a pesquisa bibliográfica preliminar. Seminários, painéis, debates, resumos críticos, monográficas não dispensam a pesquisa bibliográfica. Ela é obrigatória nas pesquisas exploratórias, na delimitação do tema de um trabalho ou pesquisa, no desenvolvimento do assunto, nas citações, na apresentação das conclusões.

Além da pesquisa bibliográfica, necessária para qualquer investigação, o trabalho se baseia no método de estudo de caso, que visa, através da severidade, objetivação, originalidade e coerência, coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo ou grupo, para compreender aspectos variados, que neste caso, é compreender de que maneira as estratégias e ações de Relações Públicas/Comunicação impactam positivamente, ou não, o clima organizacional (PRODANAV E FREITAS, 2013).

O pesquisador também deve estar preparado para fazer uso de várias fontes de evidência, que precisam convergir, oferecendo condições para que haja fidedignidade e validade dos achados por meio de triangulações de informações, de dados, de evidências e mesmo de teorias. Para desenvolver sua investigação, o pesquisador deve levar em conta um conjunto de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados, eventos que ocorrem, paralelamente, ao longo de todo o processo investigativo. (YIN, 2001, apud PRODANOV E FREITAS, 2013, p. 64)

Os dados para estudo de caso podem ser coletados a partir de diversas fontes de evidências, podendo abranger documentos, arquivos, entrevistas, artefatos físicos, observação direta ou participante, fotografias, vídeos e entre outros. Para Yin, durante a coleta de dados é necessário que se utilize fontes de evidências diferentes, crie um banco de dados e faça uma manutenção da relação desses dados (YIN, 2015 apud DUARTE, 2005). Para a abordagem do problema se adota uma perspectiva qualitativa, pois se usa como fonte direta de dados o próprio ambiente, entendendo que há uma interpretação de fenômenos e atribuição de significados que não podem ser traduzidos em números, mas sim retratar o maior

número possível de elementos que existe no ambiente escolhido para o estudo. (PRODANAV E FREITAS, 2013). Para o estudo de caso nesta pesquisa, as técnicas adotadas formam entrevista, observação e análise documental. Foi inicialmente prevista também a aplicação de um questionário (com o público interno), porém não foi possível realizar.

O primeiro passo para o desenvolvimento deste estudo de caso foi selecionar o objeto a ser analisado, uma empresa referência em clima organizacional situada no Rio Grande do Sul, e entrar em contato, que neste caso ocorreu via e-mail com o departamento de marketing no dia 14 de dezembro de 2022. A empresa aceitou o convite mas com o critério de manter seu anonimato na pesquisa.

Após, foram estruturadas e realizadas entrevistas com os funcionários A² e C da área de comunicação e também B da área de recursos humanos, as entrevistas inicialmente foram programadas para ocorrer de forma presencial, mas pela escolha dos entrevistados ocorreram através do WhatsApp. Dentre os entrevistados, o funcionário C está há mais tempo na empresa, deste 2015, em seguida o funcionário A com 03 anos de empresa e o funcionário B, com menos de 01 ano.

Segundo o autor Manzini (2004, apud 2008, BELEI ET AL, p. 189) as entrevistas podem ser classificadas em estrutura, semi-estruturada e não-estruturada, sendo utilizada neste trabalho a semi-estruturada, que, segundo o autor, é direcionada por um roteiro elaborado, geralmente composto por perguntas abertas e que permite flexibilidade e ampliação de questionamentos forme as informações são fornecidas. As entrevistas ocorreram entre os dias 24 de março e 16 de maio de 2023, e foram transcritas³ para viabilizar a posterior análise, o roteiro de cada entrevista, bem como as respostas obtidas, estão apresentados nos apêndices A, B e C.

No dia 19 de maio foi realizada uma visita presencial na empresa para observação acompanhada pela funcionária C, de aproximadamente 2 horas, onde foi possível observar a estrutura do local, as ferramentas e instrumentos utilizados para a comunicação interna, tomar notas durante todo o processo, além de serem apresentado todas as áreas com as quais a comunicação se envolve e de que maneira, podendo observar etapas, planejamento, aplicativos, exemplos de

² Os funcionários entrevistados serão nomeados entre A, B e C, a fim de manter garantir o anonimato, além também da utilização de flexão de gênero masculino para referenciá-los.

³ A transcrição não é literal, pois foram excluídas gírias usuais de falas e também as citações do nome da empresa e projetos foram substituídos, para assim, garantir o anonimato.

informativos e outros meios de comunicação. Segundo Danna e Matos (2006 apud 2008, BELEI ET AL, p. 191) é através da observação que são registrados dados visíveis e de interesse à pesquisa, e as anotações devem ser realizadas para depois serem transcritas, podendo ser através de registro cursivo contínuo, uso de palavras-chave, check-list e códigos.

Na ocasião, foram solicitados à organização alguns documentos, para subsidiar uma pesquisa documental, mais especificamente materiais e relatórios da Operação que envolvem o tema de clima organizacional: Relatório de pesquisa de clima organizacional e manual de ética e conduta. Prodanav e Freitas (2013) entendem pesquisa documental qualquer material que não recebeu um tratamento analítico, ainda podem ser divididos em fontes de primeira e segunda mão, no caso deste trabalho são documentos de segunda mão, materiais que já foram analisados e organizados pela empresa.

3.2 DADOS E ANÁLISE

A análise dos dados obtidos no estudo de caso está organizada a partir de 3 variáveis: comunicação interna, cultura organizacional e clima organizacional, temas centrais abordados na referência teórica deste trabalho. Em complemento, foram elencados indicadores para cada uma delas, ou seja, os materiais utilizados para compreender de que maneira se apresentam as variáveis do estudo na organização Operação. A seguir, um quadro explicativo da divisão das variáveis e seus indicadores:

Quadro 3: Variáveis e Indicadores estudados

(continua)

Variáveis do Estudo	Indicadores
Comunicação Interna	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista com o Relações Públicas da empresa - Entrevista com o estagiário em comunicação da empresa - Observação da organização - Visita guiada - Manual de conduta e ética

Quadro 3: Variáveis e Indicadores estudados

(conclusão)

Variáveis do Estudo	- Indicadores
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista com o Relações Públicas da empresa - Entrevista com o estagiário em comunicação da empresa - Entrevista com o Recursos Humanos da empresa - Visita guiada na empresa - Manual de ética e conduta
Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista com o Relações Públicas da empresa - Entrevista com o estagiário em comunicação da empresa - Entrevista com o Recursos Humanos da empresa - Relatório de Pesquisa de Clima Organizacional

Fonte: autoria própria

A seguir, cada uma das variáveis é abordada, a partir das diversas fontes de dados do estudo.

3.2.1 Comunicação interna

Como visto anteriormente, a comunicação interna tem por objetivo integrar os funcionários, possibilitando que tenham conhecimento sobre o ambiente de trabalho e os acontecimentos, além de tornar o público interno parte das decisões. É importante que ela seja clara, efetiva e objetiva, sempre alinhada com as estratégias organizacionais. Conforme apresentado nas entrevistadas, na empresa Operação, se trabalha a comunicação interna pelo viés do endomarketing, que segundo Bekin (2005 apud, LIMA E MELO, 2017, p. 124) são estratégias de marketing voltadas para o público interno e com o progresso mediante o comprometimento de todas as pessoas que fazem parte do processo produtivo da empresa, e a diferença para comunicação interna é que:

A comunicação interna vem a ser à informação que é conduzida através de canais internos e das lideranças e o endomarketing é a notícia repassada com técnicas e estratégias de marketing. (BRUM, 2011 APUD LIMA E MELO, 2017, P.123)

Nesse sentido, pode-se afirmar que a comunicação trabalha diretamente em conjunto com a área de Recursos Humanos, contribuindo para que as ações internas tenham uma comunicação efetiva e estratégica para o público, além do planejamento anual ser feito em conjunto, levando em consideração as pesquisas de clima organizacional e feedbacks de ações e eventos internos para aprimoração dessas atividades, conforme apontam os profissionais entrevistados. A Operação utiliza de materiais clássicos para se comunicar internamente, que a partir das entrevistas e da observação, pode se listar: circulares internos, informativos, cronograma de reuniões, ofícios, murais e TV corporativa, mas destacam-se quatro instrumentos ressaltados durante as entrevistas e a visita e abordados a seguir.

3.2.1.1 WhatsApp

Ferramenta online de troca de mensagens mundialmente utilizada e que faz parte do dia a dia de muitas empresas, no caso da Operação, os entrevistados relataram que, através de pesquisas realizadas com o público interno, se observou ser o canal mais efetivo para informes, mas, no dia a dia, para conversas usuais de trabalho se utiliza a ferramenta Skype, que possui o mesmo objetivo que o WhatsApp. Então, pelo fato do WhatsApp não ser utilizado para fins de trabalho (tirando o grupo de informes) a ferramenta se torna eficaz, pois não sobrecarrega o meio de comunicação, além da equipe responsável por enviar as mensagens não fazer os envios fora do horário comercial e não enviar mensagens com tanta frequência.

Outro ponto interessante para se destacar é a utilização de gifs e vídeos curtos para anunciar um comunicado, os entrevistados relataram que através de pesquisas com o público interno, puderam compreender que informações em formato de imagem não tem mais o mesmo efeito, além disso, são utilizados emojis para tornar a comunicação mais informal e se encaixar na linguagem do aplicativo. Comunicações que são enviadas pelo WhatsApp: reuniões intersetoriais; aviso de desligamento/ligamento de funcionários; divulgação de eventos em que a organização entra como apoiador ou patrocinador; aviso geral de quando o pagamento é realizado; formulários para avaliação (autoavaliação ou de líderes); progresso das metas estabelecidas e quando alcançadas.

Por fim, a comunicação é pensada de maneira a sempre integrar todos os funcionários, por exemplo, quando uma meta é alcançada, a mensagem no grupo compreende todos os funcionários como peças-chaves para a realização desse ganho, que todos contribuíram. Outro movimento, nesse sentido de integração, é a comunicação de eventos ou conteúdos especiais serem divulgados primeiro no grupo do WhatsApp, para depois ser postado nas redes sociais, de maneira a demonstrar ao funcionário que ele faz parte e gerar sentimento de pertencimento.

3.2.1.2 Webinars e Convenções

O webinar é um evento online que ocorre todo início de mês, com falas da direção da empresa com intuito de informar e envolver os funcionários na história, progresso e decisões da organização. Iniciou na pandemia com o objetivo de integrar os funcionários mesmo à distância e informá-los sobre as decisões e atualizações de trabalho referentes à Covid-19.

E as convenções são eventos presenciais que ocorrem a cada 4 meses na própria estrutura da organização, aos sábados pela manhã. Toda a empresa é convocada a participar (como a jornada de trabalho também ocorre aos sábados, não é um dia a mais que os funcionários precisam ir para o evento), é uma espécie de imersão com um palestrante convidado para trabalhar com temas que abrangem toda a empresa, com objetivo de integração e busca de melhorias em cada um dos setores. O relações-públicas define a convenção como “um momento em que a gente se reúne para olhar o que estamos fazendo e transmitir a mensagem ‘vamos buscar mais, vamos ser melhores’, de reforçar alguns valores”.

3.2.1.3 Manual de ética e conduta

A Operação construiu em 2022 um manual de ética e conduta para o público interno que abrange a maneira de se portar durante o atendimento ao cliente, como fazer decisões baseadas na ética, missão, visão e valores, como se relacionar com os outros públicos que a organização possui, como trabalhar com os dados, LGPD e informações confidenciais dos clientes, entre tantos outros tópicos. O manual possui uma linguagem leve, simples e informal, apesar de repassar informações relevantes e sérias para o público interno, faz isso de maneira descontraída, não deixando que

seja um documento cheio de textos longos, que teriam alta possibilidade de não serem lidos por inteiro.

Entretanto, o manual não traz nenhuma informação ou conduta sobre comportamento e comunicação em relação às pessoas com deficiência, além do material não ter critérios de acessibilidade, contendo transparência nas imagens e baixo nível de contraste nos títulos.

Esses 4 meios de comunicação são mantidos e propostos em conjunto pelo setor de comunicação e recursos humanos, de acordo com o relato dos entrevistados. O quadro a seguir relaciona os instrumentos internos da Operação com as funções segundo Bault (1992), conforme visto no capítulo 2.1:

Quadro 4 - Instrumentos e suas funções da empresa Operação

INSTRUMENTOS	FUNÇÕES
Circulares internos	Informativa, integradora
Informativos internos/ Ofícios	Informativa, integradora
Mural	Informativa, integradora
WhatsApp	Integradora, retroativa, sinal, comportamental, promotora de mudanças
Skype	Retroativa
TV Corporativa	Informativa, integradora, sinal, comportamental
Webinar	Informativa, integradora, sinal, comportamental, promotora de mudanças
Convenção	Integradora, sinal, comportamental, promotora de mudanças, imagem
Manual de conduta e ética	Informativa, integradora, retroativa, sinal, comportamental, promotora de mudanças e imagem

Fonte: autoria própria com base nas funções segundo Bault (1992)

Com a pandemia da Covid-19 algumas mudanças foram necessárias para adaptar o trabalho da Operação à nova realidade, e em termos de comunicação, a comunicação interna precisou ser olhada com mais atenção para ser mais efetiva e

estratégica, pois segundo relato do relações-públicas “não conseguimos mais impactar tanto com grandes movimentações, é preciso objetividade, olho no olho, uma conversa direta, assertiva, assim, conseguimos ser muito mais efetivos e ter impacto”.

Como o serviço da organização é considerado essencial, além de todas as orientações de uso de álcool em gel, máscara, aferição de temperatura, testagem e distanciamento que a Organização Mundial da Saúde (OMS) indicava, foi preciso fazer escalas de funcionários para o serviço continuar sendo feito. Neste sentido, o endomarketing preparou informativos e espalhou pela empresa e em seus meios de comunicação, com informações e dados verídicos sobre o vírus e as recomendações, pois na época existiam muitas *fake news* em relação à pandemia, e essa era uma maneira de tranquilizá-los. Além disso, a área de Recursos Humanos também preparou reuniões quinzenais com os funcionários que precisavam trabalhar no presencial, com objetivo de tentar tranquilizá-los, dar orientações e ouvi-los sobre as incertezas da época.

3.2.2 Cultura

Para compreender melhor como se estabelece a cultura da empresa Operação, um fenômeno que muitas vezes se encontra na subjetividade, se utiliza da ferramenta nuvem de palavras, para identificar quais palavras foram usadas para descrever a cultura da organização, a partir da visão dos três funcionários entrevistados, e depois relacioná-las com os outros elementos identificados pelas entrevistas, visita ao local e documentos recebidos. A seguir, a imagem da nuvem:

Figura 1 - Nuvem de Palavras de Cultura Organizacional



Fonte: Autoria própria

Podemos notar que a palavra “Transparência” se destaca, pois foi a utilizada mais vezes para descrever a cultura. Identifica-se que essa característica é relacionada com ações como o evento Webinar, uma ação mensal de comunicação interna mas que possibilita ao funcionário estar por dentro das ações realizadas e em andamento da organização, além de ser um momento de tirar dúvidas e entender qual o processo do futuro da empresa. Outros pontos que acredita-se influenciar na transparência são a maneira que são comunicados os processos e metas estabelecidas, por exemplo, como vimos anteriormente, no grupo do WhatsApp e também na TV Corporativa se comunicam as atividades e as implementações de ferramentas para otimização do trabalho, além das metas alcançadas. E por fim, a própria estrutura da Operação, que se destaca a utilização de vidros como separações dos setores, de forma que todos acabam trabalhando juntos mas separados em seus setores.

As palavras “Jovem”, “Inovadora” “Inovação” e “Disruptiva” se relacionam com o principal serviço da organização, que vem da tecnologia, o que faz com que a empresa e os funcionários estejam sempre envolvidos com inovação, novas ferramentas e modos de trabalhar, busca por otimização dos processos. Por exemplo, durante a visita à Operação, foi relatado pelo gestor de Recursos Humanos um projeto interno que atua na área de inteligência artificial, na busca de novas ferramentas e processos que melhorem o serviço oferecido. Assim, podemos afirmar que a tecnologia está na base da cultura organizacional, o que faz com que o

público interno busque inovação, seja disruptivo na intenção de buscar sempre mais, e isso se vincula ao jovem, mas não em seu significado literal de juventude e idade, mas sim em ser moderno e contemporâneo.

A partir das entrevistas nota-se que há um cuidado e uma atenção ao trabalho em equipe e também um olhar atento ao funcionário como indivíduo, nesse sentido, as palavras “Equipe”, “União”, “Colaboração”, “Íntima” e “Próxima” se destacam ao falar de cultura, pois observa-se que o trabalho do RH e da Comunicação se volta muito para o cuidado com a equipe, para além do trabalho. Algumas falas que se ressaltam nas entrevistas são:

“A gente vê a pessoa para além daquilo que ela faz” - Funcionário A;

“Temos um jeito de ser, somos muito apaixonados pelo que a gente faz, a gente se dedica muito” - Funcionário A;

“Acreditamos que juntos somos mais fortes e conseguimos ir mais longe” - Funcionário B;

“Um dos nossos pilares são as pessoas, então esse olhar humano é o que deixa nossa essência mais especial” - Funcionário B;

“Estão sempre perguntando sobre o que a gente tá sentindo, se a gente tá feliz com o que a gente está fazendo” - Funcionário C;

Nesse sentido, ao considerar as ações como o Webinar e as Convenções, observa-se que não se trata apenas uma ação de comunicação interna ou busca de melhorias, mas também um momento de interação da equipe, de unir todos à um mesmo propósito, de reforçar os valores e pilares da organização. Por exemplo, após a palestra da convenção que envolve a empresa inteira, todos se juntam para almoçar no local e fazer um momento de integração. Quanto ao WhatsApp percebe-se que a forma de comunicação de novos colaboradores, aniversariantes do mês, progresso de metas e entre outros comunicados, possuem uma linguagem que fortalece essa essência de pessoas, equipe e união.

O próprio manual de ética e conduta para o público interno está relacionado à cultura da empresa, apesar de ser um documento, instrumento, da comunicação interna, o manual também manifesta a cultura da empresa. Por exemplo, dentro do manual existe uma separação para um manual de integração, onde há explicações das responsabilidades da empresa (como salário, FGTS, horas adicionais, férias, etc), como funcionam as licenças e os atestados (licenças para tratamento de saúde, luto, maternidade, amamentação, paternidade, casamento e doação de

sangue) e como funcionam a jornada de trabalho e o sistema para folgas e ausências. Além disso, no manual pode se encontrar o *dress code* da organização, que vai além das roupas utilizadas para o trabalho, mas também como se portar nas redes sociais, no e-mail, ao telefone, WhatsApp e EPI's.

Outros pontos observados que impactam e demonstram a essência da cultura, são as características do próprio local, que é um ambiente colorido, descontraído e possui uma área de descanso junto à cozinha, onde os funcionários podem fazer seus intervalos e se integrarem. Em datas comemorativas, a organização sempre faz ações voltadas à equipe e, quando há possibilidade do tema, também se engloba a família do colaborador. Ao final de todo mês há uma confraternização para os aniversariantes, em que toda empresa é convidada e a organização contribui com parte das despesas da comemoração, que ocorre num local idealizado para confraternizações da empresa, além de confraternizações realizadas separadamente entre os setores.

Ainda, há as confraternizações de fim de ano, nas quais são realizados jantares com shows, jogos, parabenização e bonificação dos funcionários que completaram anos de trabalho na empresa (a cada 05 anos), além da dinâmica de premiação “melhores do ano”, onde pessoas são eleitas, através de formulários respondidos durante o ano, como funcionários que fazem a diferença em seu respectivo setor. Além dessas ações a organização ainda oferece benefícios como planos de saúde, plano odontológico, serviço ofertado da organização de forma gratuita, vale alimentação e aniversário *off* (folga no dia do seu aniversário). Uma ação relatada tanto pelo funcionário de Recursos Humanos, como de Comunicação, foi que ao iniciar na organização, passaram os primeiros dias em processo de conhecimento da empresa, dos setores existentes, dos trabalhos realizados e serviços oferecidos, de maneira a inserir as novas pessoas ao ambiente de trabalho. Ainda, a seguir, destaca-se uma ferramenta utilizada pela Operação que contribui para a cultura organizacional.

3.2.2.1 Umentor

Uma ferramenta digital voltada para a área de Recursos Humanos e desempenho da equipe, utilizada pela organização para realizar as avaliações de lideranças, avaliações de auto desempenho e das demandas. Também tem

disponibilizado a Universidade Corporativa, onde todos os colaboradores têm acesso à cursos on-line, de todas as áreas e de forma gratuita; a própria plataforma realiza um ranking (5 posições para categorias ouro, prata e bronze), contabilizando o número de cursos finalizados por cada funcionário, desta maneira, os ranqueados serão presenteados pela Operação como forma de parabenização.

Por fim, a Operação demonstrou durante a pesquisa uma dificuldade no relacionamento com o público interno das filiais, pois apesar de realizarem os mesmos ideais e ações que acontecem na sede, não se tem o mesmo impacto na cultura organizacional. Por exemplo, todos os meses é enviado uma quantia em dinheiro para a realização da confraternização dos funcionários, também são realizadas as mesmas ações em datas comemorativas (dia das mães, páscoa e entre outros), mas cada filial possui em torno de 5 funcionários, o que talvez seja o ponto de grande dificuldade para se ter o mesmo impacto. E outro ponto a salientar é que a empresa está em processo de criação de um manual de cultura organizacional.

3.2.3 Clima Organizacional

A Operação demonstrou ao longo do processo ter um olhar e atenção voltados ao clima organizacional, mesmo quando não havia um setor especializado de Recursos Humanos (no caso, com o crescimento da empresa, veio para profissionalizar a área) alguns processos e atividades já eram realizadas pela própria gestão da empresa. Atualmente são realizadas ações e campanhas com um olhar atento ao clima organizacional, que são baseadas nas pesquisas de clima aplicadas e nos resultados de ferramentas institucionais como o eNPS⁴ (employee Net Promoter Score), e outras avaliações institucionais que buscam focar e melhorar o clima da organização.

Durante a entrevista com o funcionário de Recursos Humanos, pode se notar que há o entendimento que o clima organizacional é mutável, e por isso, são realizadas avaliações há curtos prazos, como o eNPS que acontece há cada 4 meses, e também a ação interna “Olho no Olho” realizada a cada 6 meses, em que

⁴ eNPS é um método que permite às organizações medirem o nível de lealdade dos seus colaboradores, uma forma simples e rápida de obter uma temperatura frequente da organização com base na experiência que é fornecida aos colaboradores.

se reúnem pequenos grupos para falar de assuntos específicos ou situações que ocorreram, com o intuito de ouvir a opinião dos funcionários, envolvê-los e ter conversas olho no olho. A seguir uma nuvem de palavras que representam o clima organizacional segundo os funcionários entrevistados:

Figura 2 - Nuvem de palavras do Clima Organizacional



Fonte: Autoria própria

Entende-se que não há uma ação exclusiva da organização que seja focada no clima e sim, uma junção de ações, campanhas, processos, maneiras de se comunicar e a própria forma de gestão que impactam para o clima organizacional ser bom, ou ter as características citadas pelas entrevistadas. Por exemplo, o Webinar é uma ação de comunicação interna, que trata de assuntos internos com a gestão (é um momento que se reforça a cultura da organização, que foca nos funcionários e em seus desempenhos), mas a forma como se estrutura a comunicação, que se pensa no objetivo do encontro e se envolve os funcionários é o que impacta o clima, pois impacta na maneira como o funcionário se sente em relação ao ambiente de trabalho.

Outros exemplos de ações internas que parecem impactar o clima positivamente são as convenções, que se tornam um momento de olhar para o trabalho que vem sendo feito, repensar maneiras de melhorar e isso é feito em conjunto, o que estimula um clima de união, funcionários engajados e motivados, além de que após a palestra a organização inteira se reúne para almoçar, o que intensifica a integração e torna o clima mais divertido e leve. Da mesma forma, as confraternizações realizadas, tanto as mensais como as de fim de ano, são um

momento em que o trabalho é deixado de lado, se interage com as pessoas em sua volta, do dia a dia, trazendo uma maior união entre todos.

Acredita-se que outras ações relatadas durante a pesquisa também impactam o clima organizacional, como a forma como se comunica pela plataforma do WhatsApp, pelo Skype, como são tratados os processos de desempenho, de metas, a própria estrutura do local e entre outros. Além disso, são aplicadas pesquisas de clima, avaliações de desempenho e lideranças e os eNPS. A seguir apresenta-se uma análise do relatório de clima organizacional desenvolvido na empresa.

3.2.3.1 Análise do relatório de pesquisa de clima organizacional

A pesquisa é realizada na Operação a partir do serviço global Great Place To Work (GPTW) que oferece a pesquisa e realiza a avaliação. Divide a visão da organização em duas partes: visão área, quando se avalia a percepção dos funcionários em relação à área que trabalham e seus gestores diretos; e a organização, em que se avalia a organização como um todo e a alta gestão.

Além disso, o GPTW realiza a avaliação comparando ao nível das 150 melhores empresas para se trabalhar, a partir da própria certificação dada às empresas que alcançam no mínimo 70% de percepção favorável do funcionário. O relatório da Operação foi realizado no ano de 2022, mas há dados de que a empresa já recebeu a certificação em anos anteriores. A pesquisa utiliza a escala Likert para avaliação, sendo: discordo totalmente; discordo; indiferente (ou neutro); concordo; e concordo totalmente.

A pesquisa analisada contou com 99 convidados para responder e se obteve um total de 96 respostas, a partir disso a pesquisa avalia 5 tópicos: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem, a seguir cada tópico terá seus critérios explicados e respectivamente suas avaliações.

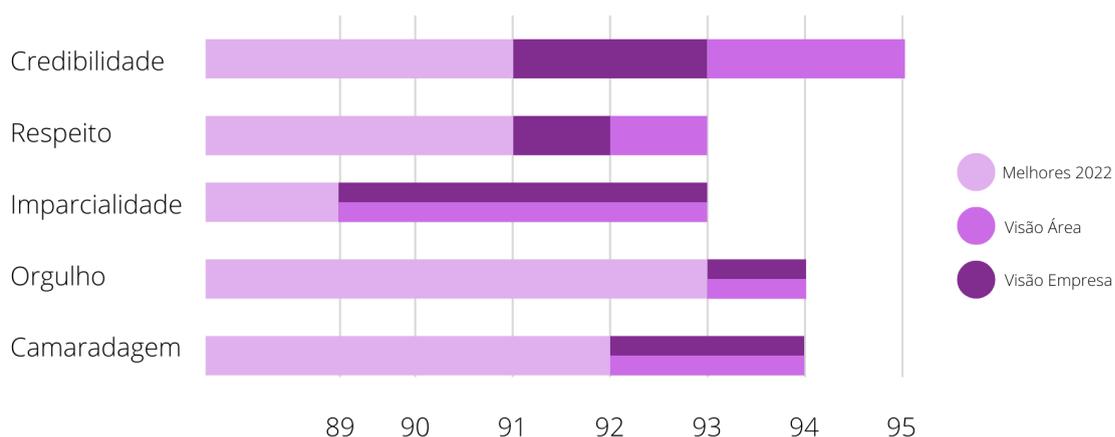
- a) credibilidade: avalia se os funcionários consideram seus gestores confiáveis, a partir das suas práticas de comunicação, competência e integridade. Dentro do critério de comunicação, se avalia a efetividade e o diálogo de duas vias; da competência, avalia a liderança e a capacidade de lidar com pessoas; e da integridade, se há um compromisso em relação aos princípios éticos e ações de acordo com os mesmos;

- b) respeito: avalia se os funcionários se sentem respeitados pelos seus gestores, a partir das práticas de apoio, colaboração e consideração. Dentro de apoio se avalia a oferta de treinamentos, recursos e equipamentos, além do reconhecimento das conquistas profissionais; da colaboração se avalia a qualidade das interações entre gestores e funcionários e também da cooperação entre ambos; e se avalia a consideração a partir da intensidade em que os gestores demonstram interesse no bem-estar das pessoas, oferecendo um ambiente seguro, saudável e com qualidade de vida;
- c) imparcialidade: avalia o quanto os funcionários consideram as práticas e políticas de gestão justas, a partir de critérios da equidade, imparcialidade no reconhecimento e justiça. Dentro da equidade, avalia se há um tratamento igual para todas as pessoas, inclusive em relação a recompensas; na imparcialidade se avalia o grau em que a gestão evita o favoritismo e promove uma avaliação justa das pessoas; e a justiça, se avalia a promoção de inclusão e canais de denúncias imparciais;
- d) orgulho: avalia a relação que os funcionários possuem com suas funções, a partir de suas demandas, do trabalho em equipe e o ambiente de trabalho. Dentro de demandas, se avalia como os funcionários enxergam suas contribuições individuais; em trabalho em equipe, se avalia o orgulho que sentem em relação às conquistas do grupo e a disposição para trabalhar além do esperado para beneficiar a equipe; e ao ambiente de trabalho, se avalia como os funcionários enxergam a reputação da empresa em relação à comunidade;
- e) camaradagem: avalia o sentimento de companheirismo no ambiente de trabalho, a partir da qualidade da proximidade, hospitalidade e da comunidade dentro da empresa. Dentro de proximidade se avalia o quanto os funcionários apreciam seus colegas, o quanto podem contar um com o outro; a hospitalidade avalia o grau que os funcionários percebem o ambiente, se é amistoso, acolhedor, se é possível se divertir e entre outros; e a comunidade avalia o nível mais profundo da camaradagem, se há sentimento de “família ou “equipe”.

Em relação a cada um dos tópicos, foi realizada uma avaliação como Visão Área e Visão Empresa, como explicado anteriormente, e essas categorias

comparadas ao nível médio dos 150 melhores nacionais de 2022, demonstradas na imagem a seguir:

Figura 3 - Resultados por dimensões da pesquisa de clima organizacional



Fonte: Autoria própria com base no relatório de pesquisa GPTW

Podemos observar que a Operação ficou acima dos níveis dos Melhores de 2022 em todas as categorias. Além desses dados, a pesquisa também aborda o nível de jornada da liderança, que se divide em 5 níveis: 1) Inconsciente, onde os objetivos da organização não são compartilhados, as pessoas são vistas apenas como funcionários, tem medo de críticas e receio de fazer questionamentos; 2) Aleatório, onde nem sempre os objetivos são compartilhados, até há uma relação com a equipe mas com problemas de identificação entre os membros e tem pedidos de transferência de área ou trabalho recorrente; 3) Transacional, onde os funcionários preferem apenas fazer suas obrigações do que conversar com a equipe, os funcionários se sente apenas como parte uma engrenagem, sem compartilhar seu anseio 4) Bom Líder, onde o líder ajuda as pessoas no desenvolvimento de suas carreiras e consegue ter conversa com todos da equipe; e o 5) *For All*, onde o líder está próximo da equipe, incentivando, os envolvendo nas decisões e destacando suas conquistas, os funcionários entendem sua liderança como competente, honesta e confiável, os líderes são inclusivos, inspiradores e acolhedores.

Nesse sentido, a Operação encontra-se no estágio de 5, Líder *For All*, onde os líderes (dos departamentos e alta gestão) são reconhecidos de forma positiva,

que integra a equipe e se preocupa com seus funcionários, para além do trabalho. Dentre os dados de 2022, apenas 29% das 150 empresas estão nesse estágio. Em relação ao IVR (*Innovation Velocity Ratio*), ou seja, o nível de velocidade e agilidade organizacional, pode se dividir em três estágios: acelerado, funcional e de atrito. A Operação se encontra no estágio funcional, ou seja, a organização está se movendo, mas não tão depressa quanto tem capacidade, pois há espaço para os funcionários fazerem mais e melhor, mas há um grupo que ainda não vivencia o ambiente propício à inovação. Dentre os dados de 2022 apenas 22% das melhores empresas para se trabalhar se encontram no estágio acelerado, enquanto 45% estão no estágio funcional.

É possível observar através dos resultados da pesquisa GPTW, alguns dos parâmetros utilizados para medir o grau do clima organizacional da empresa Operação, o que traz a reflexão de quantos aspectos internos e externos à organização podem afetar o fenômeno do clima. Uma das interferências e influências observadas neste trabalho foi a área da comunicação, que neste caso, através de um profissional de relações-públicas, contribui com a área de Recursos Humanos para alcançar e contribuir para uma melhora contínua do clima organizacional. Uma reflexão importante é, se a comunicação sozinha consegue influenciar de forma positiva no clima organizacional, pois como observado no estudo de caso, a comunicação contribui para agir em conjunto com o departamento de gestão de pessoas e com os gestores, criando ações estratégicas para o público interno.

Como citado no referencial teórico, a comunicação interna possui uma função de controle da coordenação dos objetivos da organização, mas também de promover ações/comunicados que busquem inovação, que o público busque novas ideias e procedimentos, além do seu papel na integração dos funcionários, em que a comunicação interna ressalta a importância das relações interpessoais e da socialização. E as Relações Públicas vem nesse encontro com a comunicação interna, como atividade capaz de perceber e ter a capacidade de interagir com os diferentes públicos, com uma linguagem compreensível, buscando compreender e analisar quais as maneiras mais estratégicas de se ter uma comunicação interna efetiva.

Por fim, é possível compreender através das entrevistas, da visita para observação e a análise de documentos recebidos, que as principais ações que

impactam o clima organizacional do objeto de estudo são os eventos internos Webinar e as Convenções, que como visto anteriormente, influenciam na maneira que os funcionários se sentem perante a organização e têm oportunidade de desenvolvimento, um momento focado no público interno e pensado em conjunto pela área de comunicação e recursos humanos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou entender de que maneira se relacionam e se somam, os fenômenos da comunicação interna, da cultura e do clima organizacional com as atividades de Relações Públicas, para compreender como as atividades e funções do profissional podem impactar o clima organizacional de uma empresa, que neste caso, foi através de um estudo de caso com uma organização do Rio Grande do Sul. Para atingir esse objetivo, foram pensadas três frentes específicas, detalhadas a seguir.

1) correlacionar as atividades de Relações Públicas com o clima do ambiente organizacional: através do capítulo teórico que abordou temas como Comunicação Interna, Cultura Organizacional e Clima Organizacional foi possível compreender de que maneiras o relações-públicas pode atuar na comunicação interna, e como o clima organizacional está ligado à comunicação.

2) mapear estratégias, ações e instrumentos utilizados pela empresa voltados para o clima organizacional e os agentes envolvidos, identificando quais são vinculadas às Relações Públicas: ação realizada através da análise e cruzamento de dados obtidos pela organização, entendendo quais são as ações realizadas pela comunicação interna, que é feita pelo relações-públicas da Operação e compreendendo seu impacto positivo no clima organizacional.

3) compreender como as estratégias e atividades identificadas tendem a influenciar o clima organizacional dentro da empresa escolhida: também através da análise de cruzamento de dados, se observa que há um planejamento e uma estratégia na comunicação, em conjunto com o departamento de Recursos Humanos, para que os funcionários da Operação se sintam parte dos processos e decisões da organização, além de promover ações de integração, trabalho em equipe e busca de inovação e melhorias.

É possível compreender que os fenômenos estudados acontecem independente de um profissional de Relações Públicas ou de Comunicação estar presente e atuando na organização. Que a comunicação interna acontece mesmo sem ser planejada, com ou sem os melhores instrumentos e ferramentas, toda organização possui uma cultura e um clima organizacional, mesmo sem ações e valores bem estabelecidos.

Dessa forma é possível afirmar que a comunicação impacta sim o clima organizacional, mesmo que sem movimentos estratégicos. Assim, compreende-se que a diferença para impactar positivamente esses fenômenos também está nas atividades e no olhar estratégico que um relações-públicos possui, pois com seu conhecimento, através de diagnósticos, planejamento, instrumentos de comunicação interna, pesquisas e entre outros, pode impactar de forma positiva no clima organizacional. Além disso, apesar de ser um processo mais lento, também pode impactar na cultura, desde que tenha os valores da organização bem estabelecidos e seja um trabalho em conjunto com outras áreas da organização, como gestão e recursos humanos, que é o caso do objeto deste estudo de caso.

Por exemplo, na Operação, segundo dados obtidos, é possível entender que as pessoas são um dos pilares da organização, desta forma, eles precisam se sentir parte do processo e da empresa como um todo. Então, através das ações vistas anteriormente - como o webinar, as convenções, as confraternizações, o manual de ética e conduta, ações de datas comemorativas, a própria estrutura - é possível fazer com que os funcionários se sintam pertencentes, vistos, integrados, respeitados, motivados e entre tantos outros sentimentos positivos, impactando assim, na maneira que eles se sentem em trabalhar na Operação e em equipe, ou seja, no clima organizacional. Importante ressaltar que para execução deste trabalho se analisou a percepção de três funcionários que trabalham direta e indiretamente na área de comunicação e recursos humanos, faltando assim, uma visão por parte dos próprios funcionários sobre suas percepções do clima organizacional da Operação.

E apesar de trabalhar neste estudo com temas relevantes e de grande aporte teórico e bibliográfico, foi possível enxergar uma falta de trabalhos que relacionem o trabalho de Relações Públicas diretamente com o clima organizacional. Se entende que há uma relação entre eles, mas não há clareza de que maneira e a partir de quais instrumentos e ações essa relação se estabelece, ficando assim, o assunto mais norteado na área de Recursos Humanos. Além disso, acredita se ser de relevância pensar e estudar outras frentes que um relações-públicas pode atuar, pois entende-se ser uma profissão muito ampla, que abrange diversas abordagens e fenômenos, e possui uma visão e noção de estratégia que o diferencia de outros profissionais Assim, pode contribuir de forma impactante e positiva em diferentes

áreas, como no caso do clima organizacional, que afeta muito além de uma organização e seus processos, mas as pessoas.

REFERÊNCIAS

ABBADE, E.; MATTANA, L.; NORO, G. **Comunicação Interna e Clima Organizacional: Um estudo de caso no jornal A razão**. Universidade Federal de Santa Maria, 2015. Disponível em:

https://www.researchgate.net/profile/Eduardo-Abbate/publication/242775325_Area_Tematica_Gestao_de_Pessoas_COMUNICACAO_INTERNA_E_CLIMA_ORGANIZACIONAL_-_UM_ESTUDO_DE_CASO_NO_JORNAL_A_RAZAO_AUTORES/links/5642188a08aeacfd8937fe20/Area-Tematica-Gestao-de-Pessoas-COMUNICACAO-INTERNA-E-CLIMA-ORGANIZACIONAL-UM-ESTUDO-DE-CASO-NO-JORNAL-A-RAZAO-AUTORES.pdf. Acesso em: 06 jan. 2023.

ALMEIDA, L. **A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores**. Exedra: Revista Científica, n. 8, 2013. Disponível em:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4729802>. Acesso em: 20 jan. 2023

BALDISSERA, R. **Estratégia, comunicação e Relações Públicas**. In: INTERCOM, 2001, Campo Grande. MS. Disponível em:

<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/8139078556980663261068270533436049754.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2023

BEGNAMI, M. **Clima Organizacional: percepções e aplicabilidade**. Araras: Revista Científica, v.1, n.2, 2013. Disponível em:

https://www.fho.edu.br/revistacientifica/_documents/art.5-002-2013.pdf. Acesso em: 05 fev. 2023

BELEI, R. et al. **O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa**. 30 ed. Pelotas, 2008.

BISPO, C. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. vol 16, n.2, São Carlos: 2006. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/prod/a/4Cy7Wz5QsYJrPBnQBWt5R7x/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 25 fev. 2023

CARRIERI, A.P. e LEITE-DA-SILVA, A.R. **Cultura organizacional versus culturas nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão**. In MARCHIORI, M. (org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional, São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

CURVELLO, J. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. 2 ed. Brasília: Casa das Musas, 2012. Disponível em:

<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=wyUagp3GBUUC&oi=fnd&pg=PA9&dq=cultura+organizacional+&ots=hjLUqXnv0-&sig=WBhNMHx04O6fYebKXMD0D6apfvM#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 06 abril 2023

DALCOL, C.; GRAZIADEI, C.; MÜLLER, F. **Comunicação interna e gestão de pessoas: desafios e aproximações possíveis para as Relações Públicas**. vol 23, n.2. Santa Maria: Cadernos de Comunicação, 2019. Disponível em:

<https://core.ac.uk/download/pdf/270300326.pdf>. Acesso em: 25 maio 2023

DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. In: 14. São Paulo: Atlas S.A, 2005

DUARTE, T. **Liderança e Clima Organizacional**. Brasília, 2013. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/4975/1/20976808.pdf>. Acesso em 04 jun. 2023

FILHO, C. **Para entender a comunicação: Contatos antecipados com a Nova Teoria**. 1 ed. Paulus Editora, 2008. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=kNO5DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=o+que+se+entende+por+comunica%C3%A7%C3%A3o&ots=8212tlbSro&sig=qS1TIVdBgLdq4cZ9nN8H6BaltrM#v=onepage&q&f=true>. Acesso em: 05 mar. 2023

FIGUEIREDO, L. **Influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho: revisão da literatura**. Revista Destaque Acadêmico. v. 8, n.1, 2016. Disponível em: <http://www.meep.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/528/520>. Acesso em: 25 fev. 2023

GARCIA, E. **Motivação e Clima Organizacional: O caso: Centro de formação profissional de Pedra Badejo (CFPPB)**. Cabo Verde, 2011. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/38680126.pdf>. Acesso em 10 jun. 2023

GOMES, F. **Clima Organizacional: Um estudo em uma empresa de telecomunicações**. vol 42, n.2 São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/g4MD8bW7C9qjw9wQfzp9knG/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 17 maio 2023

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

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional: proposta para critérios para metodologia de diagnóstico , mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro**. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2003. Disponível em: <http://paginapessoal.utfpr.edu.br/leonardotonon/especializacao/arquivos-gerais/Aula%203%20-%20Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf>. Acesso em: 08 jan. 2023

MACEDO, D. **Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa**. 2 ed. São Paulo, 1994. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=2z0A3cc6oUEC&oi=fnd&pg=PA7&dq=MACEDO,+N.+D.+Inicia%C3%A7%C3%A3o+%C3%A0+pesquisa+bibliogr%C3%A1fica:+guia+do+estudante+para+a+fundamenta%C3%A7%C3%A3o+do+trabalho+de+pesquisa.+&ots=SD5n5gxpLH&sig=eir-1zjGb3YWvKrExombBO5JQB4#v=onepage&q&f=true>. Acesso em 15 dez. 2022

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2 ed. São Caetano, 2008. Disponível em:

https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=PDjnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+organizacional+ferramenta+estrat%C3%A9gica&ots=NvUeEOpJNV&sig=yMuHLqkoAU_XdALKjrZhhr0e0kg#v=onepage&q&f=true

Acesso em: 26 maio 2023

MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: 2 ed. Difusão. Disponível em:

https://www.google.com.br/books/edition/Faces_da_cultura_e_da_comunica%C3%A7%C3%A3o_orga/P-VBEAAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1. Acesso em 26 maio 2023

MELO, V. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. Tecitura, v.1, n. 1, 2006.

MOTTA, S. **A cultura organizacional**. Teoria geral da administração, v. 3, 2002.

NETO, J. **Ética, cultura organizacional e responsabilidade social como fundamentos dos programas de Relações Públicas para o público interno**. Teresina: Intercom, 2009. Disponível em:

<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/nordeste2009/resumos/R15-0556-1.pdf>.

Acesso em: 14 fev. 2023

PADOVEZE, C.; BENEDICTO, C. **Cultura Organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão**. vol 11, n. 2. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005. Disponível em:

<https://www.redalyc.org/pdf/4011/401137445004.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2023

PINHEIRO, P.; REIS, P. **O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante a crise**. Rio de Janeiro: *Brazilian Journal of Development*, 2020. Disponível em:

<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/23162/18606>.

Acesso em: 19 fev. 2023

PINHO, L. **Cultura e Clima Organizacional: as causas do absenteísmo visto como efeito e não como causa do comportamento organizacional**. v. 13, n.2, ed. 25, 2014.

PRODANOV, C.; FREITAS, E. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. Universidade Feevale, 2013. Disponível em:

<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=zUDsAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=PRODANOV,+C.%3B+FREITAS,+E.+M%C3%A9todos+e+T%C3%A9cnicas+da+Pesquisa+e+do+Trabalho.+2+ed.+Universidade+Feevale,+2013.&ots=dc30bfwdFQ&sig=0dHBlrwDa9ZU669hLOihY1lb3Bo#v=onepage&q&f=false>. Acesso em:

15 dez. 2022

PRZYGOCKI, G. **Eventos e suas influências no clima organizacional: estratégias de comunicação interna**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2019. Disponível em:

<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/67631/TCC%20-%20GEORGIA%20PRZYGOCKI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 20 nov. 2022

RUÃO, T. *et al.* **Comunicação Organizacional e Relações Públicas, numa travessia conjunta**. Universidade do Minho, 2014. Disponível em:

<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/54048/1/1999-7124-1-PB.pdf>.

Acesso em 20 nov. 2022

SANTOS, N. **Clima Organizacional: Pesquisa e diagnóstico**. 2 ed. Saint Paul, 2021. Disponível em:

https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ZnBKEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=related:wz5QF_BrkUsJ:scholar.google.com/&ots=PngliQqOC&sig=0t40as3iUs2IOP-GKRABxpRnzcA#v=onepage&q&f=true. Acesso em 20 fev. 2022

Silva, M. **A relação entre cultura e clima organizacional em uma empresa do ramo alimentício do Vale do Taquari/RS**. Revista Destaques Acadêmicos. v. 5, n. 1, 2013. Disponível em:

<http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/252/248>. Acesso em 28 mar. 2023

SOUSA, A.; OLIVEIRA, G.; ALVES, L. **A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos**. Cadernos da FUCAMP, v 20, n.43, 2021.

TEIXEIRA, F. Quiet quitting é a nova questionável tendência do mundo corporativo. [Entrevista disponibilizada em 16 de setembro de 2022, a Internet]. Disponível em: <<https://diariodocomercio.com.br/negocios/quiet-quitting-e-a-nova-e-questionavel-tendencia-do-mundo-corporativo/#>>. Entrevista concedida ao Diário do Comércio. Acesso em 12 de out. 2022.

TIBÚRCIO, S.; SANTAIANA, L. **A comunicação interna como estratégia organizacional**. Revista de Iniciação Científica Cairu, n.0, v.1, 2014. Disponível em:

https://www.brapci.inf.br/_repositorio/2010/11/pdf_aea2555382_0012978.pdf. Acesso em 28 mar. 2023

TOLFO, S.; SILVA, N. LUNA, I. **Cultura Organizacional, Identidade e Qualidade de Vida no Trabalho: Articulações e Sugestões de Pesquisas em Organizações**. São João Del Rei, 2009. Disponível em:

https://ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/revistalapis/volume4_n1/tolfo_e_outros.pdf.

Acesso em: 06 mar. 2023

TORQUATO, F. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo, 1985.

ZAGO, C. **Cultura Organizacional: dimensões estruturais e aspectos dinâmicos**. Inf. & Soc.: João Pessoa, v.15, n. 2, 2005.

APÊNDICE A - ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIO A

Contextualizar quanto tempo está na empresa, como foi a chegada? Já existia uma comunicação interna estruturada?

Então como foi a minha chegada, eu iniciei como analista de marketing no ano de 2020 no mês de fevereiro, e antes de mim já existia esse cargo. Essa vaga já tinha sido ocupada por dois relações-públicas e uma jornalista, todavia quando eu cheguei essa profissional já fazia três meses que ela já não estava mais na empresa, aí eu iniciei esse processo de retomar toda a comunicação e o marketing. O foco do cargo em si, ele é bastante focado no Marketing da empresa mesmo, e a gente trabalha no viés do endomarketing, juntamente com a comunicação interna e juntamente com o RH. No meio desse processo, já existia uma estrutura de comunicação interna, já existia toda uma estrutura desde os circulares internos, informativos internos, murais, práticas de comunicação interna, cronograma de reuniões alinhados às práticas de Recursos Humanos, tudo isso já estava estruturado, o que que eu acabei fazendo foi contribuindo nessas frentes.

Quando você chegou, já existia uma preocupação com o clima organizacional?

Quando ingressei na empresa já tinha uma preocupação com o clima organizacional desde o ingresso do nosso gerente de RH. Ele sempre fez um trabalho muito voltado ao clima organizacional, desde pesquisa, diagnóstico de clima organizacional, ferramentas, tudo isso já era desenvolvido pelo “funcionária B” com o apoio da comunicação e do marketing. A gente sempre apoiou essas ações dentro da empresa, desenvolvendo isso, contribuindo nas campanhas, contribuindo com ações específicas, quando eu entrei também a gente já tinha recebido selo da gptw, então já tinha tido esse diagnóstico, já tinha informações levantadas e o plano de ação desenvolvido desde 2018, eu entrei em 2020, desde então quando eu entrei a gente já então continuou aplicando a gptw, inclusive implementou outras ferramentas de clima organizacional, como eNPS interno e algumas outras avaliações institucionais também que buscam focar no clima em si.

Como funciona o planejamento da comunicação interna? Como definem as metas? Quais são os agentes que se envolvem no planejamento?

Então, sobre o planejamento participa o RH e o marketing e a gente apresenta para a direção da empresa, né? E aí eles aprovam ou desaprovam, a gente tem o orçamento anual que trabalhamos em cima dele, né para fazer as ações, daquele valor está disponível para a gente trabalhar, mas geralmente as metas vêm como uma demanda do RH, baseado nas pesquisas de clima feitas, né? Então a gente já tem as atividades que são padrão, como datas comemorativas, informativos internos, que tudo isso já é um padrão, e tem as coisas mais pontuais que daí vem conforme as pesquisas são feitas, para fazer melhorias.

Como você percebe a relação da comunicação interna com a cultura organizacional? Como você definiria a cultura da empresa em 3 características?

Eu percebo que existe uma relação extremamente direta e efetiva entre a comunicação interna e a cultura organizacional. Porque a cultura, que a gente chama de “Gente Operação”, a gente tem um jeitão de ser, ela só é transmitida às pessoas novas pessoas, e é fortalecida dia a dia, através das ações de comunicação interna, através das reuniões que a gente tem, dos comunicados, através dos Webinar, toda e qualquer ação de comunicação interna ela leva a cultura organizacional, porque a forma da gente desmembrar ela dentro da empresa, é a forma da gente transmitir para as pessoas que chegaram a pouco ou que estão muito tempo e acabaram esquecendo, como a gente trabalha, como a gente faz o que a gente faz todos os dias.

Se eu pudesse definir a cultura de empresa em três características, acho que a cultura é extremamente jovem, porque tem essa questão da tecnologia, disruptiva, extremamente inovadora, né? É extremamente íntima, próxima, a gente sempre foca muito nas pessoas, a gente tem uma intimidade muito grande com as pessoas, a gente vê a pessoa além daquilo que ela faz.

A gente diz que é o jeito “Operação” de ser, somos muito apaixonados pelo que a gente faz e pela empresa, a gente se dedica muito, ao mesmo tempo que a gente é

muito disruptivo, tecnológico por trabalhar com tecnologia, a gente tem muitas ações inovadoras relacionadas a isso.

E como você percebe o clima organizacional da empresa? Como você definiria 3 características?

Eu percebo que é uma preocupação constante, tanto da direção da empresa, do presidente, da vice-presidente, dos diretores, dos gerentes, bem como dos colaboradores, o clima é extremamente importante, tanto que nós temos diversas ferramentas que a gente segue medindo o clima a curto prazo, o pessoal do RH tá sempre muito atento a escuta, às vezes faz escuta pontuais para perceber que aquilo que tá na pesquisa de fato é o que tá acontecendo, porque de nada adianta nós temos uma ferramenta que ela tá bonita ali no papel, mas que não serve para nada se a realidade é outra.

Então existe uma preocupação muito grande em relação a isso, de tá muito próximo às filiais por exemplo, que estão longe aqui da sede, porque aqui na sede já temos essa cultura muito presente devido ao espaço, e a gente tenta levar isso muito forte para as filiais. Então é um esforço que a gente demanda bastante do clima organizacional. Que é um clima leve, transparente, aberto, a gente tem muita abertura para conversar com qualquer pessoa da empresa, seja ela de alto ou baixo escalão, a nossa cultura é mais horizontal.

Ao mesmo tempo que a gente tem um foco no resultado, em tudo que a gente faz tem um objetivo, a gente trabalha para obter esse resultado, né? Então a gente sempre busca trazer esse clima mais leve, mais divertido, a gente não tem essa formalidade extrema. Somos uma corporação, mas por trabalharmos com tecnologias, tem essa questão da inovação, a cultura acaba sendo um pouco mais leve, tanto é que dress code não é tão formal, que exige tanta formalidade, deixa o pessoal mais à vontade. Ao mesmo tempo que a gente traz essa questão do tradicionalismo em relação ao mundo corporativo, porque somos uma empresa que tá aí crescendo cada vez mais, e [...] trabalha essencialmente com a parte da corporação, precisamos nos enxergar como uma grande empresa.

Quais ações são realizadas pela empresa você entende que mais impactam o clima da organização?

Eu acho que as ações que mais impactam são sempre relacionadas à transparência, reuniões, webinars, ações que têm impacto direto porque a gente consegue olhar no olho do colaborador e transmitir essas informações, o clima e principalmente as nossas convenções, este ano nós teremos 3 convenções, que é o momento que paramos a empresa toda, olhamos pra empresa e entendemos o que acontece, o que precisar ser ajustado, fazemos uma grande palestra, é um momento em que a gente se reúne para olhar o que estamos fazendo e transmitir a mensagem “vamos buscar mais, vamos ser melhores” de reforçar alguns valores e outras coisas. Isso impacta bastante o clima, o pessoal fica bastante motivado após, sentimos uma união bem grande, então todas as ações relacionadas à unir o pessoal, se olhar nos olhos, temos uma ação também que é o “Olho no Olho” que são reuniões de exposição de situações, que é justamente isso de olhar no olho, e falar com o colaborador.

Quais foram as mudanças da comunicação interna durante a pandemia? Houve ações pensando em clima?

E na pandemia como a gente é considerado serviço essencial, acabamos tendo que colocar alguns funcionários trabalhando na rua, mesmo com a insegurança e a instabilidade que a gente vivia sem saber o que era o covid na época, então a gente preparou muito eles né, foi uma ação mais do RH através de reuniões com eles de orientação, muito orientação, acompanhamento dia a dia, para que eles se sentissem seguros e tranquilos com todos os itens necessários para proteção, né? Isso foi uma preocupação bem grande.

Então a gente comprou um equipamento de ozônio para higienização dos carros dos técnicos, a gente aplicava no final do dia para que no outro dia tivesse tudo limpo, higienizado [...] E aí as reuniões passaram a ser online, então a gente tinha um acompanhamento quinzenal com os técnicos, que são as pessoas que vão mais para rua, através de testagem, aferição de temperatura diária, tudo isso a gente fazia todos os dias, e quinzenal os testes, então a gente fez essas adaptações durante a pandemia. E [...] não tivemos muita dificuldade para levar para o online as reuniões, os comunicados e tal, então foi bem mais tranquilo pra gente trabalhar

nesse formato, o pessoal se adaptou bem. E tem algumas coisas que a gente segue até hoje, né? Como por exemplo o webinar da direção, que é um gênero que acontece online toda primeira segunda-feira do mês que faz falta da direção que é uma coisa que ficou na pandemia. A gente vai trazendo até hoje e a gente daí então sentiu a necessidade de permanecer com algumas coisas online mesmo.

E hoje, pós pandemia, você percebe alguma mudança na comunicação interna, na cultura e no clima organizacional (Ex: home office)

Percebo sim, a principal mudança que eu acredito, é em relação a percepção do colaborador ao tempo do colaborador, por exemplo, no pós pandemia nós temos uma disputa cada vez maior pela atenção do colaborador. As pessoas entenderam que o tempo passa de uma forma diferente, passa muito rápido e que precisam estar dedicados quando estão fora do trabalho às suas famílias e tal. Então a comunicação precisou ser muito mais objetiva e assertiva, o que significa isso, a gente não pode mais pensar em grandes coisas, não conseguimos mais impactar tanto com grandes movimentações. é preciso objetividade, olho no olho, uma conversa direta, assertiva, assim, a gente consegue ser muito mais efetivo em relação à comunicação interna e ter impacto. Hoje as pessoas tem muitas coisas tomando a atenção delas, então elas não têm mais tempo pra ler muito, assistir muito, então a gente tem que ser bastante estratégico e objetivo, essa foi a principal mudança da pandemia.

APÊNDICE B - ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIO B

Contextualizar quanto tempo está na empresa, como foi a chegada? Já existia uma área de RH estruturada?

Estou na empresa há 8 anos! Quando fui convidado a fazer parte da equipe, não sabia direito o que iria fazer. O diretor apenas contextualizou que precisava de alguém para ajudar a não deixar morrer o trabalho que ele fazia e que não estava mais tendo perna para fazer. Dessa forma, no primeiro mês, apenas observei, senti o ambiente, e fui compreendendo o que poderia ser feito!

Quando você chegou, já existia uma preocupação com o clima organizacional?

Não havia um departamento de RH. Quem fazia essa parte era o diretor da empresa e um escritório terceirizado. Mas sempre existiu preocupação com o clima organizacional, tanto que o diretor implantou várias práticas de gestão de pessoas, que estavam sendo executadas na época já. Quando cheguei, meu desafio era de fato ter um departamento de RH e profissionalizar essas práticas que já existiam.

Como o departamento de RH se estrutura para pensar no clima organizacional da empresa? Há eventos, materiais, um canal de comunicação direta com os funcionários?

Sim, hoje o departamento de RH possui todo um planejamento para pensar na comunicação e na manutenção desse clima bacana! Temos encontros semanais que são organizados com os gerentes de cada setor, onde se aborda assuntos tanto de parte técnica quanto assuntos gerais. Outro ponto importante que temos aqui é “Olho no Olho”, projeto esse que surgiu da necessidade e da nossa preocupação em não deixar morrer a cultura da empresa, com o crescimento acelerado que ela teve. Esse projeto é feito a cada 6 meses, onde reunimos grupos pequenos de colaboradores para falar sobre assuntos específicos. A ideia é poder pedir a opinião de todos, envolver eles. Temos um código de ética e conduta na empresa, que nos ajuda a manter vivo nossos valores. A cada 4 meses, realizamos convenções na empresa, com assuntos norteadores, onde o principal objetivo é fazer com que todos estejam em desenvolvimento e ao mesmo tempo socializando!

O departamento de RH participa do planejamento das ações de comunicação?

Sim, temos o endomarketing que anda junto com RH aqui na empresa. Pensamos em comunicar da melhor forma possível, pensando em todos os públicos e canais possíveis. Temos um grupo que se chama “OperaçãoComunica”, no whats, nele são postados todos os avisos que devem chegar na empresa toda, pois após ser feito mapeamento, observamos que ainda é o canal mais efetivo.

Como você percebe a relação do departamento de RH com a cultura organizacional? Cite 3 características que definem a cultura da empresa

O Departamento de RH tem fundamental importância para a manutenção da cultura. Todos os dias, estamos fomentando isso, através de pequenas ações, mas que são necessárias para a manutenção. Transparência, equipe e união!

E como você percebe o clima organizacional da empresa? Cite 3 características

O clima organizacional da empresa é bom. Acredito muito que a cultura e o clima andam de mãos dadas. Quanto ao clima, ele é mutável, conseguimos perceber que determinados momentos está mais positivo do que em outros. Trabalhamos sempre para fomentar a união da equipe e o trabalho em equipe. Acreditamos que juntos somos mais fortes e conseguimos ir mais longe. Como característica eu citaria a questão do engajamento. Temos uma equipe muito engajada, e só por isso conseguimos atingir nossos objetivos

Quais ações são realizadas pela empresa você entende que mais impactam o clima da organização?

Acredito muito que seja um todo sabe! Um de nossos pilares é pessoas, então esse olhar humano é o que deixa a essência da “Operação” mais especial ainda

São realizadas pesquisas de clima organizacional? Se sim, existem outras formas que vocês utilizam para identificar/sentir o clima? Se não, como fazem para analisar a satisfação do funcionário

Sim, são sim. A própria pesquisa da GPTW é uma pesquisa de clima que busca entender o todo. Aplicamos também o eNPS interno a cada 4 meses para buscar entender o nível de satisfação dos colaboradores

Quais foram as mudanças do departamento durante a pandemia? Houve ações pensando em clima e satisfação dos funcionários?

Sobre essa questão, tivemos várias adaptações....desde a rotina, onde no início, quando começou a surgir ficamos uma semana fazendo rodízios da equipe, pois como somos considerados serviço essencial não poderíamos deixar os clientes sem atendimento. Após, organizamos para que todos que chegassem na empresa, tivessem a temperatura medida. Para os colaboradores que tinham contato com clientes, para que se sentissem mais tranquilos, nós enviávamos a cada 15 dias para testar e ver se não estavam com Covid. Outro ponto que foi implantado, era que as pessoas com algum tipo de comorbidade ou que em casa tivessem um familiar com comorbidade, nós possibilitamos que eles pudessem trabalhar de casa. Foi colocado álcool em gel pela empresa num todo, disponibilizado máscaras...Uma coisa legal que foi feito também, era lançar informativos dentro da empresa a respeito do vírus, com informações embasadas, pois na época havia muita fake news, então, nossa ideia era disseminar a tranquilidade em meio ao caos, com conhecimento e informações verídicas!

E hoje, pós pandemia, você percebe alguma mudança na cultura e no clima organizacional (Ex: home office)

De forma geral não, principalmente sobre o home office. Pelo menos na "Operação" não. Inclusive, quando nós tínhamos algumas pessoas em casa fazendo, eles mesmos pediram para voltar, pois queriam ter esse contato com os colegas, estavam cansados de ficar sozinhos ou sem aquela vivência com os colegas....Mas o que percebemos de forma geral na empresa, é a questão da ansiedade, sentimos que os números aumentaram. Não atrelamos somente ao fator pandêmico, mas de forma geral.

E quando se fala de home office, em trocas com outros colegas de profissão que trabalham em grandes centros, esses sim, mencionam que a pandemia trouxe o home office para ficar, pois os colaboradores "perdiam" muito tempo em deslocamento. Em casa, não gastam esse tempo, estão no conforto dos lares....

APÊNDICE C - ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIO C

Contextualizar quanto tempo está na empresa, como foi a chegada? Já existia uma comunicação interna estruturada?

Eu comecei em novembro do ano passado (2022). Eu tô no cargo de social media, e desde o momento que eu entrei na empresa, eu senti que era algo diferente, sabe? Então no momento que eu entrei aqui eu vi que era algo diferente, nessa integração eu passei por vários setores, o primeiro deles foi o comercial, fiquei na loja junto com atendente e eu pude perceber como era a movimentação da loja, como os clientes abordavam a gente. Soube mais então sobre os planos, sobre como apresentar os planos, antes disso eu tive uma conversa com o supervisor da empresa, para mostrar o plano, porque mesmo não estando no setor comercial, é algo tem que saber como funciona porque eles prezam muito por isso. Tanto que depois eu passei pelo SAC para entender como que era o atendimento, como que era o suporte, como que eles atendiam os clientes para resolver as demandas deles, a agenda dos técnicos.

Também tive a oportunidade de ir junto com o técnico fazer atendimento, [...] e fui para casa de vários clientes para resolver as demandas deles, levar a solução. Então isso eu achei muito legal, a gente tem conhecimento de tudo que acontece e se coloca um pouco no lugar do outro, eu acho que isso é muito importante, quando tu trabalha numa empresa que já é grande e tá crescendo.

Eu me senti muito bem, acredito que todo mundo tenha me acolhido da melhor forma e esse momento de integração foi muito importante para eu ter contato com outras pessoas, porque normalmente no meu dia a dia, eu tenho contato com poucas pessoas. Então por exemplo com os técnicos, eu não converso muito com eles porque a gente tá em áreas diferentes, e normalmente eles não precisam da minha ajuda mas eu preciso deles, então esse momento de integração foi extremamente importante para a gente ter o primeiro contato e depois só fortalecer ao decorrer do tempo

Como se estrutura a comunicação interna hoje? Por quais meios e instrumentos? Quais são os agentes que se envolvem na comunicação interna?

Então sobre a comunicação interna, a gente tem os ofícios, que são uma forma de se comunicar mais formal, que serão encaminhados pelo e-mail, mas que a gente usa de vez em quando, porque não é para enviar qualquer informação. A gente também tem nosso grupo no WhatsApp que a gente envia comunicados, por exemplo hoje a gente enviou sobre a vacinação da gripe. A gente envia sobre avaliação de desempenho, a gente utiliza então diversos métodos como cards e também os vídeos.

Em relação ao WhatsApp a gente procura encaminhar os avisos e os comunicados só em horário comercial, esse grupo não é aberto para todos conversarem, só departamentos como o marketing, o RH, nossos diretores também estão livres para colocar as mensagens e comunicados.

Pesquisa recente deu resultado que o WhatsApp é o meio de comunicação mais eficaz, outro meio de comunicação é nossa televisão corporativa e lá a gente consegue integrar todos os comunicados de forma mais interativa. A gente também utiliza o Skype para conversar entre a gente no ambiente de trabalho, para não ter que usar o nosso número pessoal.

Como você percebe a relação da comunicação interna com a cultura organizacional? 3 características da cultura da empresa

Sobre a relação da comunicação interna com a cultura organizacional, eu percebo que é de extrema importância porque a partir da nossa comunicação, a gente consegue passar a nossa cultura, tanto para as pessoas que estão entrando na empresa, que no momento de integração a gente já fala sobre a nossa cultura, quanto para as pessoas que já estão na empresa um tempo, a gente está sempre reforçando quais são os nossos princípios, nossos valores nossos pilares, então é uma tecla que a gente tá sempre enfatizando.

Sobre as três palavras, eu acho que a Inovação, porque a gente quer sempre estar a um passo à frente, e além disso a Inovação cabe muito na cultura também, porque

os nossos princípios, da nossa cultura que a gente tinha em 2003 talvez não sejam os mesmos que a gente tem agora. por exemplo, em 2003 os colaboradores tinham que usar um tipo de roupa, era uma roupa mais formal, as mulheres com saia midi, de camisa social. Agora não, agora mudou a nossa empresa, tá tudo se inovando, então a gente não tem mais a mesma cultura que a gente tinha antes. Outras palavras que acredito que significam bastante para nossa cultura, transparência e colaboração.

E como você percebe o clima organizacional da empresa? 3 características

E por fim, sobre o clima organizacional, eu acredito que seja um ambiente motivador, respeitoso e acolhedor. Acho que essas três palavras definem muito bem, porque a gente percebe que na empresa as pessoas à nossa volta são muito incríveis. E além disso eu percebo que também sempre estão perguntando sobre o que a gente tá sentindo, se a gente tá feliz com o que a gente tá fazendo.

Quais ações são realizadas pela empresa você entende que mais impactam o clima da organização?

Eu acredito que todas as ações são muito importantes, porque cada pessoa tem uma maneira de pensar então, talvez o que mais impactou para mim não seja o que mais impactou para outra pessoa. Mas acredito que as nossas convenções, a primeira que participei foi no início do ano, a gente teve uma palestra onde o pessoal se engajou muito sabe? Então eu acredito que nesse momento da convenção, a gente também conseguiu interagir, entender o que cada um faz, as dificuldades, os anseios, compartilhar um pouco da nossa vivência e também já aprender com palestrante. E além disso a gente também teve um momento de coffee, teve almoço, então o pessoal conseguiu interagir, e eu acredito que esse foi um grande acerto.