



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento – ICPD**

ANTONIO DE BARCELLOS NETO

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA PARA
ALCANÇAR MELHORES RESULTADOS NA ORGANIZAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO DE COMUNICAÇÃO DA MARINHA DO
BRASIL EM AGOSTO DE 2022**

Brasília/DF
2022

ANTONIO DE BARCELLOS NETO

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA PARA
ALCANÇAR MELHORES RESULTADOS NA ORGANIZAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO DE COMUNICAÇÃO DA MARINHA DO
BRASIL EM AGOSTO DE 2022**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientadora: Prof.^a Dra. Joana D'arc Bicalho Félix.

Brasília/DF
2022

ANTONIO DE BARCELLOS NETO

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA PARA
ALCANÇAR MELHORES RESULTADOS NA ORGANIZAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO DE COMUNICAÇÃO DA MARINHA DO
BRASIL EM AGOSTO DE 2022**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da
Comunicação nas Organizações.

Orientadora: Prof.^a Dra. Joana D'arc
Bicalho Félix.

Brasília, 20 de outubro de 2022.

Banca Examinadora

Prof.^a Dr.^a Joana d' Arc Bicalho Félix - Orientadora

Prof.^o Bruno Assunção Nalon

Prof.^a Tânia Cristina

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Prof.^a Dra. Joana D'arc Bicalho Félix, minha professora e orientadora, que de forma exemplar dedicou seu exíguo tempo livre para contribuir, com toda sua competência e experiência profissional e acadêmica, com o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço também à minha Esposa Gisele e Filhas Maria Antonia e Manuela, pela paciência e compreensão nos meus momentos de ausência e exaustão ao me “aventurar” em mais uma empreitada acadêmica. “Sem vocês eu nada seria”!

Aos meus professores e companheiros da pós-graduação e, também, aos meus amigos do Centro de Comunicação Social, que me ajudaram e contribuíram com seu tempo e experiências para que este trabalho pudesse ser concretizado.

Muito obrigado a todos.

“Sessenta por cento de todos os problemas administrativos resultam da ineficácia da comunicação”.

(Peter Drucker)

RESUMO

A Comunicação Interna pode ser utilizada para impactar intencionalmente a motivação dos colaboradores? Esta é uma questão que inspira muitos estudos e gestores a se aprofundarem neste tema. A comunicação ganha cada vez mais relevância no complexo cenário atual, estando presente em todas as organizações, sejam elas de pequeno ou grande porte. Além disso, diversas evoluções disruptivas na área da comunicação dificultam cada dia mais o papel dos gestores que buscam nesta ferramenta o apoio para melhorar os resultados obtidos nas suas empresas. Nesse sentido, ao entender melhor os conceitos, atribuições e indicadores relacionados à comunicação interna, leva a uma melhor compreensão do que está contribuindo ou enfraquecendo a cultura e clima organizacionais, que em última instância, podem impactar diretamente o desempenho individual ou do grupo analisado. Nesta pesquisa alicerçada na revisão bibliográfica e apoiada em um estudo de caso que teve como fonte a consulta a militares de um departamento de uma organização da Marinha do Brasil, optou-se pela abordagem qualiquantitativa visando à observação e descrição do fenômeno estudado, qual seja, a possibilidade de uma boa gestão da comunicação interna impactar o desempenho dos colaboradores e, por consequência, da instituição como um todo. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário contendo 17 questões objetivas e duas subjetivas. Ele foi aplicado para todo o departamento selecionado, composto por 48 colaboradores. Por fim, foi realizada a análise dos resultados da pesquisa, que conjugados com o conteúdo teórico analisado e apresentado nos dois primeiros capítulos, possibilitaram a conclusão sobre a hipótese motivadora deste estudo.

Palavras-chave: Comunicação Interna. Cultura Organizacional. Clima. Desempenho.

ABSTRACT

Can the Internal Communication be used to intentionally impact employee motivation? This is a issue that inspires many studies and managers to delve deeper into this topic. Communication gains more and more relevance in the current complex scenario, being present in all organizations, whether small or large. In addition, several disruptive developments in the area of communication increasingly make harder the role of managers who seek support in this tool to improve the results obtained in their companies. In this sense, by better understanding the concepts, attributions and indicators related to internal communication, it leads to a better understanding of what is contributing or weakening the organizational culture and climate, which ultimately can directly impact the performance of the individual or the analyzed group. In this research, based on the bibliographic review and supported by a case study that had as a source the consultation with military personnel of a department of an organization of the Brazilian Navy, we opted for the qualitative-quantitative approach aiming at the observation and description of the phenomenon studied, that is, the possibility of good internal communication management impacting the performance of employees and, consequently, the institution as a whole. Data collection was carried out through a questionnaire containing 17 objective and two subjective questions. It was applied to the entire selected department, consisting of 48 employees. Finally, the analysis of the research results was carried out, which, together with the theoretical content analyzed and presented in the first two chapters, enabled the conclusion on the motivating hypothesis of this study.

Key words: Internal communication. Organizational Culture. Climate. Performance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Local de trabalho.....	32
Figura 2 – Posição hierárquica.....	33
Figura 3 – Tempo de serviço na Função.....	33
Figura 4 – A comunicação entre você e seus subordinados é satisfatória.....	34
Figura 5 – A comunicação entre você e seu encarregado é satisfatória.....	35
Figura 6 – A comunicação entre os diferentes setores é satisfatória.....	36
Figura 7 – São celebrados os êxitos alcançados.....	36
Figura 8 – Você tem liberdade para opinar e expressar suas ideias.....	37
Figura 9 – Os canais existentes para a Comunicação Interna são suficientes e funcionam adequadamente.....	38
Figura 10 – Sinto-me motivado ao ir trabalhar.....	39
Figura 11 – Existe uma clara cooperação entre os militares.....	40
Figura 12 – As minhas ideias e sugestões são levadas em consideração.....	40
Figura 13 – Considero saudável o meu relacionamento com a equipe de trabalho..	41
Figura 14 – Eu procuro realizar minhas atividades com qualidade.....	42
Figura 15 – Gosto de dar o meu melhor pelo serviço, mesmo sem ser solicitado....	42
Figura 16 – Sinto-me estimulado a realizar um trabalho de qualidade.....	43
Figura 17 – Acredito que uma boa comunicação pode melhorar o clima organizacio- nal e impactar diretamente o meu desempenho.....	44

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
1 COMUNICAÇÃO	11
1.1 A Comunicação Interna nas organizações.....	11
1.2 Os Responsáveis pela Comunicação Interna nas Organizações	15
1.3 Mensurando a Comunicação Interna	17
2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAIS NO CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO ...	20
2.1 Compreendendo a Cultura Organizacional	20
2.2 Clima no ambiente organizacional.....	23
3 A COMUNICAÇÃO INTERNA E O DESEMPENHO DOS COLABORADORES ..	28
3.1 Método e Metodologia	28
3.2 Delineamento da Pesquisa	31
3.3 Resultado da pesquisa	32
3.3.1 Perfil Profissional	32
3.3.2 Comunicação Interna	34
3.3.3 Clima Organizacional	38
3.3.4 Desempenho.....	42
CONCLUSÃO	46
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	51

INTRODUÇÃO

A comunicação tem se tornado uma ferramenta cada vez mais relevante no contexto atual. Esta afirmação é verdadeira desde o olhar sobre a comunicação em um ambiente familiar até quando se analisa o cenário político e econômico internacional. A velocidade, a quantidade de dados e os canais da comunicação se multiplicaram nas últimas décadas em um ritmo inimaginável. Desta maneira, a comunicação tornou-se uma poderosa ferramenta, podendo ser um catalisador do sucesso ou mesmo a responsável pelo fracasso de uma instituição.

Profissionais de diferentes áreas buscam, no estudo da comunicação, um facilitador de processos que contribuirá diretamente para os resultados positivos de uma empresa. Gestores de diferentes profissões e dos mais variados níveis hierárquicos se debruçam sobre a questão, a fim de se destacarem no desempenho de suas funções. Assim, não restam dúvidas de que a comunicação deve fazer parte da estratégia organizacional de relacionamento de qualquer instituição com seus *stakeholders*, ou seja, seus grupos de relacionamento.

Partindo dessa questão, chega-se ao propósito deste trabalho, que é responder ao seguinte questionamento: A gestão da comunicação interna pode impactar o desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, os resultados das instituições?

Para tanto, o presente estudo tem como objetivo geral elucidar se a comunicação interna impacta no resultado obtido pelos colaboradores, ao fazer com que trabalhem de forma proativa em busca dos resultados planejados. Tendo ainda como objetivos secundários a compreensão do conceito de comunicação interna, clima e cultura organizacional, a definição do papel da comunicação dentro de uma organização e o entendimento de como a comunicação interna pode estabelecer um clima organizacional saudável que valorize e estimule os seus colaboradores.

A presente pesquisa pretende responder à questão apresentada, por meio de uma revisão bibliográfica e também de um estudo de caso, que tem como objeto de análise um departamento de um órgão militar, o Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM). Este é um órgão de assessoria direta do Comandante da Marinha do Brasil e responsável pela comunicação estratégica daquela Força Armada.

Segundo Duarte (2010) o emprego do estudo de caso como método se justifica pois representa “uma boa maneira de introduzir o pesquisador iniciante nas técnicas de pesquisa ao integrar o uso de um conjunto de ferramentas para levantamento e análise de informações”. Além disso, Yin (2001, p. 32, apud DUARTE, 2010, p. 216) descreve que “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real”. Ademais, o estudo de caso será aplicado sob uma abordagem qualiquantitativa, tendo como finalidade explicar o fenômeno observado.

Do ponto de vista social, esta análise tem intenção de contribuir para que gestores de diferentes áreas consigam alcançar suas metas, contando, ao mesmo tempo, com colaboradores mais satisfeitos no desempenho das suas tarefas, ao usar a comunicação interna como ferramenta essencial para a existência de um clima organizacional motivador. Sob a ótica técnica, pretende elucidar a importância de estabelecer, por meio de uma comunicação interna eficiente, uma cultura organizacional que favoreça o desenvolvimento de uma estratégia organizacional de sucesso. Por fim, para a academia, este trabalho servirá de consulta para que outras organizações possam, de maneira objetiva, desenvolver questões sobre a importância da comunicação interna para os resultados obtidos pela instituição.

Para responder ao questionamento apontado, o trabalho está estruturado em três capítulos de desenvolvimento e uma conclusão. O primeiro capítulo tem como foco a comunicação interna nas instituições e nas ferramentas utilizadas para medir a sua qualidade. No capítulo dois são abordados os conceitos de clima e a cultura organizacional. Já o capítulo três, utilizando um estudo de caso à luz das definições e conclusões expostas nos capítulos anteriores, pretende cumprir o objetivo deste trabalho ao responder ao questionamento sobre a possibilidade de influência da comunicação interna sobre o desempenho de uma organização.

1 COMUNICAÇÃO

Com o surgimento e o desenvolvimento de tantas novas tecnologias e canais de comunicação, as pessoas muitas vezes se veem com dificuldade de focar no desenvolvimento das habilidades necessárias dentro do seu nicho profissional para melhorar o seu desempenho. De acordo com Naish (2009), o excesso de informações disponíveis faz com que as pessoas tenham dificuldades em concentrar-se no que realmente importa, comprometendo a capacidade de avaliar o conteúdo das notícias. O autor afirma ainda que os cérebros têm capacidade limitada de atenção e, por isso, estão sofrendo com a quantidade de informação disponível.

Neste sentido, a fim de dar um primeiro passo, é importante que os gestores identifiquem, dentro do seu contexto, o que pode estar impactando o desempenho de seus colaboradores e atuem pontualmente com eficiência para propiciar as condições adequadas para o sucesso da sua equipe. Para isso, este capítulo apresenta alguns conceitos detalhados e outros mais abrangentes que facilitam a compreensão dos termos e expressões empregadas na comunicação para o atingimento do objetivo desta análise.

1.1 A Comunicação Interna nas organizações

Antes de dedicar tempo compreendendo o significado da Comunicação Interna, é necessário compreender a importância de envidar esforços nos processos que envolvam o público interno como uma questão tão fundamental quanto o desenvolvimento de técnicas ou habilidades gerenciais que envolvam os demais públicos de interesse. Segundo Almeida (2013, p. 92),

os mercados densamente competitivos, aliados às conjunturas econômicas atuais, traduzem situações de grandes exigências para as organizações. A necessidade de encontrar vias para a sua eficácia das organizações convida a que se olhe para o seu conhecimento interno e as possibilidades que este pode trazer, pois

gerir internamente a organização parece ser tão relevante como atuar na relação com o exterior.

Para a Abracom¹ (2012), “já não há espaço para uma atuação tímida da Comunicação Interna”. Segundo a Associação, a comunicação interna se firma, cada vez mais, como um processo estratégico, tendo em vista que sua prerrogativa é estabelecer relacionamentos com e entre o público interno das organizações. Concluindo que “a melhor base para a imagem institucional é a comunhão de crenças e valores, capaz de tornar única a experiência dos demais públicos com determinada marca”.

Portanto, ao mergulhar no ambiente comunicacional, é aceitável que a comunicação interna seja relacionada no mesmo grau de importância no rol de preocupações do gestor de comunicação, visto que ela se tornará uma base sobre a qual as demais se apoiarão, a fim de se obter uma comunicação integrada² eficiente.

O conceito de comunicação interna apesar de relativamente novo, já passou por diversas atualizações. Segundo Freires (2011, p. 30), “foi nos anos 2000 que a Comunicação Interna se firmou. Não havia mais espaço para uma comunicação interna dissociada das estratégias externas da empresa”.

Para Curvello (2012) a comunicação interna era definida como aquela que busca informar e integrar o público interno da organização, visando à consecução dos seus objetivos. Atualmente, segundo o autor, podemos definir a comunicação interna como:

o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública. (CURVELLO, 2012, p.22).

1 Associação Brasileira das Agências de Comunicação.

2 De acordo com a definição de diversos autores, a comunicação integrada é composta pelo somatório de ações de comunicação institucional, comunicação interna e comunicação mercadológica. Outros autores ainda destacam a comunicação administrativa na composição da comunicação integrada.

Inicialmente focada nos processos burocráticos, confundia-se com a comunicação administrativa. Após a Revolução Digital³, a Comunicação Interna é definida como:

processo organizacional interativo e contínuo de troca de informações, opiniões e percepções que ocorre por meio de um conjunto diversificado de canais, diálogos, relacionamentos e dinâmicas sociais constituídas por atributos de linguagem, estéticos e discursivos, pertinentes à cultura dessa organização, que visa promover identificação e cooperação entre seus membros para a consecução de objetivos comuns, com a finalidade de prosperar e perpetuar-se como grupo. (COSTA, 2010, p.80).

Cabe ressaltar que esta modalidade de comunicação não substitui as demais, mas sim permeia todos os processos dentro de uma instituição, inclusive as outras formas de comunicação, quais sejam, a administrativa, a institucional e mercadológica, como afirma Kunsch (2003, p.18),

[...] a comunicação interna não substitui os vários níveis de comunicação, ela seria um setor planejado com objetivos definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas de comunicação institucional e até de comunicação mercadológica e endomarketing.

Ainda nesse raciocínio, a Abracom (2012, p. 12) afirma que a “comunicação interna é um dos pilares do processo produtivo de uma empresa, pois ela permeia todos os sistemas de gestão como curadora das relações”. Em outras palavras, pode-se afirmar que a Comunicação interna permeia todas as outras disciplinas, materializando o caminho estratégico para as intersecções entre todos os sistemas que constituem a instituição.

Visto que a definição de Comunicação Interna evoluiu acompanhando as mudanças tecnológicas e comportamental da sociedade, mais nitidamente percebidas

³ A Revolução Digital é comumente definida como a migração da tecnologia mecânica e analógica para a digital.

na Era Digital⁴, é esperado também que essa Comunicação acompanhe essas evoluções, se adaptando rapidamente para que o seu principal cliente, o colaborador da instituição, não se sinta desorientado ou até mesmo abandonado. Assim, como afirma a Abracom (2012, p. 10),

[...]a Comunicação Interna deve ser ágil, dinâmica e, mais do que tudo, flexível, para se adaptar às constantes mudanças pelas quais passam as organizações na velocidade de nossa era digital. Cabe aos profissionais de comunicação interpretar as profundas mudanças no comportamento pessoal e empresarial para administrar a comunicação sem fronteiras dentro de suas organizações.

Não só a definição e a própria Comunicação Interna sofreram evoluções. Os canais de comunicação utilizados para o público interno também sofreram diversos e rápidos progressos com ferramentas que surgem ou evoluem constantemente. Para Félix (2021, p.20),

as empresas deixaram para trás os informativos impressos (chamados *house organs*) e buscam cada vez mais dispor de ferramentas de comunicação eletrônica e interativa, tais como informativos eletrônicos, *intranets* e redes sociais virtuais para disseminar informação internamente.

Além dos canais utilizados é essencial que o gestor se atenha também à finalidade da comunicação entre os colaboradores, seja ela no sentido horizontal ou entre os diversos níveis hierárquicos da instituição. Para tanto, Félix (2021, p.20) destaca também algumas das mais importantes atribuições da Comunicação Interna:

4 A Era da Informação ou era digital são termos frequentemente utilizados para designar os avanços tecnológicos advindos da Terceira Revolução Industrial e que reverberaram na difusão de um ciberespaço, um meio de comunicação instrumentalizado pela informática e pela internet. Fonte: <https://mundoeducacao.uol.com.br/geografia/era-informacao.htm>.

- I. A criação e manutenção de fluxos formais de comunicação, com caráter informativo, educativo e dinâmico para envolvimento com os produtos/serviços e missão institucional;
- II. Manter comunicação dinâmica e educativa a respeito da cultura, missão, visão de futuro, produtos/programas e serviços da empresa.
- III. Sensibilizar e envolver os colaboradores de nível operacional, gerencial e alta administração às demandas da empresa;
- IV. Contribuir para a consolidação da cultura organizacional, formada por valores e princípios norteadores, indo ao encontro da missão organizacional; e
- V. Ouvir e apoiar as necessidades do público interno relacionadas às demandas comunicacionais, contribuindo para o planejamento e implementação de ações.

Nesta seção, buscou-se mostrar como a comunicação e os processos internos devem ser tratados com tanta importância quanto aqueles destinados aos demais públicos de interesse, pois essa comunicação, caso bem-feita, servirá como o alicerce sobre a qual as demais relações se apoiarão. Foram também apresentadas algumas definições de Comunicação Interna, bem como destacada a sua relação com a evolução dos canais de comunicação ocorrida após a Revolução Digital. Por fim, destacou-se as atribuições da Comunicação Interna, bem como alguns dos canais utilizados atualmente.

1.2 Os Responsáveis pela Comunicação Interna nas Organizações

A fim de se atribuir responsabilidades, faz-se necessário diferenciar a ação de comunicar da ação de informar. Enquanto esta se resume a dar conhecimento de um assunto ou informação específica a determinado público de interesse, a comunicação vai muito além. De acordo com França e Leite (2007, p.51), “a comunicação só acontece quando a pessoa à qual nos dirigimos percebe o que desejamos comunicar, presta atenção no que estamos falando e manifesta, pela mudança de atitude, que compreendeu o que lhe foi dito”.

Visto que comunicar vai muito além de informar, para que esse processo se dê da melhor forma é fundamental que as responsabilidades sejam atribuídas as pessoas corretas. Dependendo da estrutura da organização, é desejável que exista um setor responsável pela definição de objetivos e estratégias em torno do uso da

Comunicação Interna. Para Tavares (2009), o modelo para um setor ideal de comunicação interna é composto por cinco profissionais, devendo constar dentre eles um profissional de jornalismo, um de relações-públicas e um de marketing.

Caso não exista um setor dedicado exclusivamente à Comunicação Interna, faz-se necessário que outra repartição, mesmo que cumulativamente às suas tarefas primárias, seja encarregado de estabelecer os princípios, responsabilidades, metas e ferramentas de análise acerca da comunicação existente entre os colaboradores. Segundo a Abracom (2012, p. 13),

o relacionamento com os colaboradores faz parte do processo de comunicação corporativa, que deve ser planejado, estruturado e, acima de tudo, estar em consonância com a comunicação para os públicos externos (acionistas, imprensa, clientes, comunidade, fornecedores, governo etc.).

Além das funções e atribuições formais existentes sobre as responsabilidades associadas a uma boa Comunicação Interna, descritas na estrutura da instituição, não se pode deixar de lado a importância daqueles que, independentemente da sua posição hierárquica ou grau de instrução, possuem uma capacidade diferenciada na relação interpessoal, os líderes. Para Cappellano, Carramenha, e Mansi (2013, p.69),

ninguém é mais influente do que o líder. Ele é a fonte preferida de informação dos empregados, ele é quem dá o “tom” das mensagens, diminuindo as sombras e os medos que possam existir. Ele controla o fluxo de informação, cria (ou não) diálogo e é o centro da mudança, da qualidade, da eficiência e da inovação.

Cabe ainda destacar que o responsável pelo planejamento das metas e ações pretendidas com o uso eficiente da comunicação deve entender que o planejamento da comunicação caminha junto ao planejamento estratégico, uma vez que “o sistema de comunicação dá vigor e consistência às grandes estratégias de plane-

jamento, necessárias à sobrevivência, expansão e diversificação empresariais” (REGO, 1986, p. 97).

Assim, apesar de parecer intuitivo, a Comunicação Interna deve ser encarada como uma ferramenta estratégica e essencial para o atingimento de metas e o desenvolvimento de outras ferramentas que potencializam o bom desempenho dos colaboradores. Dessa maneira, deve sempre existir uma pessoa ou setor responsável para que esse instrumento seja orientado para contribuir com o sucesso pretendido e não deixado ao acaso.

1.3 Mensurando a Comunicação Interna

Reconhecida a importância da comunicação interna e sabendo quem, dentro da estrutura organizacional, é responsável por planejá-la, faz-se necessário também saber se a execução, isto é, o que está sendo praticado no dia a dia da instituição, segue o plano estabelecido. Além disso, mesmo que o plano esteja sendo seguido à risca, o profissional de comunicação deve se perguntar se o resultado obtido condiz com as expectativas traçadas.

Para Schmitz (2020), existe uma tendência, cada vez maior, de que empresas e gestores se preocupem com os resultados alcançados. Isso acontece também na área de comunicação, pois a mensuração expõe os resultados positivos e negativos, essenciais à correta execução de um planejamento.

Sobre mensuração, Schmitz (2020, p.72) ainda afirma que,

trata-se de uma análise da viabilidade das ações, metas e objetivos propostos no planejamento. Significa medir de forma concreta a contribuição da comunicação no atingimento de metas a que se propôs. O processo de mensuração precisa ser sistêmico e deve dar conta da medição dos aspectos tangíveis e dos intangíveis.

Para Félix (2021) a gestão contemporânea da comunicação organizacional foi elevada a um nível estratégico, exigindo assim “indicadores de sucesso e mensura-

ção de resultados, que servirão de *feedback* e sinalizador de futuras ações”. Segundo a autora, toda iniciativa de comunicação deve ter associado, de forma bem definida, um indicador que aponte o sucesso da ação.

A depender da estrutura do setor de comunicação da organização, deve se estabelecer os métodos e critérios para analisar e mensurar os resultados obtidos na execução do planejado para a Comunicação Interna. Existem diferentes métodos e ferramentas disponíveis para se medir os resultados alcançados. Schmitz (2020) destaca que essa mensuração pode ser feita com ferramentas que vão “desde a pesquisa de opinião, quantitativa e qualitativa, até metodologias mais complexas, a exemplo do *Balanced Scorecard*⁵ (BSC)”.

Ainda segundo Schmitz (2020), o BSC tem por finalidade avaliar a gestão estratégica da instituição, podendo inclusive mensurar o desempenho do público interno na busca da excelência. O autor descreve que “na comunicação interna mede-se o grau de retenção e compreensão das informações, os aspectos tangíveis e subjetivos provocados pela mudança de comportamento e atitudes”.

Como exemplo, Félix (2021) relaciona alguns indicadores que podem ser utilizados na mensuração do “nível de eficácia das ações previstas no plano anual de comunicação”:

- I. Índice do nível de compreensão e engajamento dos colaboradores internos com as ações de *endomarketing* realizadas (por pesquisa);
- II. Índice de comprometimento dos colaboradores com a entrega dos produtos/programas e serviços voltados ao empresário;
- III. Índice de melhoria da Imagem e visibilidade institucional;
- IV. Audiência, alcance, penetração, quantidade de acessos;
- V. Dados quantitativos de venda dos produtos/programas propostos;
- VI. Dados qualitativos relacionados aos produtos/programas e serviços em comercialização pela empresa;
- VII. Avaliação de reputação;
- VIII. Índice de afetividade com a marca;
- IX. Respostas do público (SAC), registro de elogios e reclamações; ouvidoria; chats virtuais e outros.

5 Segundo Robert Kaplan, um dos autores do método, BSC é “um sistema de mensuração de desempenho que complementa as medições financeiras tradicionais com avaliações sobre o cliente, determina os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e de crescimento. Também identifica investimentos em recursos humanos, sistema e capacitação que poderão influir positivamente nas atividades da empresa”.

Caso a dimensão da estrutura da organização não justifique adotar métodos mais elaborados como os apresentados, é possível adotar ações simples que balizem a condução das ações. Para Schmitz (2020), a análise intuitiva, por exemplo, embora pouco eficaz, também é válida. “Afiml, a comunicação não se resume aos números e fórmulas”.

Cabe ainda uma importante ressalva, conforme destaca Schmitz (2020, p, 72) “se não há planejamento, também não se tem o que mensurar”. Além disso, deve se dar igual atenção à definição do método de pesquisa quanto aos indicadores escolhidos. É muito comum ver organizações despendem grande esforço no acompanhamento de indicadores que não estão alinhados com o que se pretende medir, levando assim ao desperdício de trabalho e a conclusões inócuas ou equivocadas.

Dessa forma, fica evidente que, compreendido o conceito da comunicação interna, é necessário debruçar sobre suas atribuições, bem como estabelecer pessoas ou setores responsáveis para que esta importante ferramenta seja elevada ao nível estratégico organizacional, com o estabelecimento de indicadores que apontem o rumo certo a seguir e que permitam a correção de atitudes na busca incessante pela motivação e engajamento de todos os colaboradores.

2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAIS NO CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO

Neste capítulo, são abordadas outras questões importantes que se relacionam diretamente com a comunicação interna e com o desempenho dos colaboradores. A compreensão dos conceitos ora apresentados, para, mais adiante, observar a correlação entre esses fenômenos e a Comunicação Interna, bem como sua ligação com o desempenho dos colaboradores é essencial aos gestores que buscam, não só implementar uma boa comunicação interna, mas também entender a lógica das relações interpessoais e dos grupos dentro das instituições.

2.1 Compreendendo a Cultura Organizacional

O conceito de cultura organizacional, apesar de ser amplamente empregado no dia a dia de gestores de diversas áreas de atuação, é relativamente novo e, portanto, cabe destacar que as organizações nem sempre cuidaram ou deram importância a esse aspecto do seu ambiente de trabalho. Segundo Estender e Varjão (2016, p. 273),

até meados da década de 1980, as organizações eram vistas, quase sempre, apenas como uma forma racional de coordenar e controlar um grupo de pessoas. Possuíam níveis verticais, departamentos, relações de autoridade e assim por diante.

Mesmo sendo hoje um conceito difundido no âmbito da gestão organizacional, faz-se necessário dar um passo atrás e compreender inicialmente o conceito de cultura para depois compreender como esse conceito pode e deve ser aplicado dentro das organizações.

Segundo Laraia (2003) a compreensão sobre o tema surgiu no âmbito da antropologia, sendo um dos pioneiros na descrição da sua essência o britânico Edward

Tylor⁶ (1832-1917), para quem o conceito inclui crenças, conhecimentos, leis ou normas, costumes ou qualquer outro hábito ou habilidade desenvolvido pelo homem como membro de um grupo. Ainda de acordo com o autor, a cultura é responsável pelo comportamento aprendido, que independe da transmissão genética, caracterizando-se, assim, pelo somatório de ideias e comportamentos herdados por meio de ensinamento ou imitação.

O conceito de cultura é empregado na compreensão de diferentes realidades, atendo esse trabalho ao seu impacto nas relações existentes dentro das organizações, onde é chamado de cultura organizacional, que pode ser descrita como:

um padrão de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas. (SCHEIN,1992, apud RUSSO, 2010, p.18).

Para Zulato (2015), “as organizações concentram aglomerações de indivíduos e formam conjuntos sociais nos quais podemos identificar e destacar comportamentos culturais manifestos e característicos”.

Dessa forma, podemos entender a cultura organizacional de uma empresa ou instituição, ao observarmos que o objeto da análise é, na verdade, uma padronização de hábitos constituída da integração de comportamentos, ritos, valores e tradições (SCHEIN, 2009, p.14 apud ZULATO, 2015, p.19). Além dessa visão macro é necessário entender que o ser humano não é fruto, tão somente, de sua genética e da influência comportamental que recebeu de sua família, mas, de acordo com Elton Mayo⁷ (1880–1949), (apud CHIAVENATO, 2014, p.119), “o ser humano é motivado não por estímulos salariais e econômicos, mas por recompensas sociais e simbólicas”.

6 Antropólogo inglês nascido em Londres, responsável pela criação e sistematização da antropologia cultural na Universidade de Oxford. Fonte: <https://brasilescola.uol.com.br/biografia/edward-burnett-tylor.htm>.

7 Elton Mayo foi um sociólogo australiano. É considerado o fundador do movimento das relações humanas, que se opôs aos princípios científicos do trabalho. Fonte: <https://psicologiadiz.com/biografia/elton-mayo-biografia-deste-psicologo-organizacional/>

Importante enxergar que a cultura organizacional, apesar de existir somente na esfera das relações pessoais, não pode ser analisada isolando-se os indivíduos um a um. Ao mesmo tempo que a existência de um grupo não é o suficiente para o estabelecimento de uma cultura, já que este fenômeno somente ocorre quando houver um histórico compartilhado entre os seus componentes (SCHEIN, 2009, p.14 apud ZULATO, 2015, p.19).

Na visão de Schein (1985 apud Estender e Varjão, 2016, p. 274), a cultura organizacional é constituída por três níveis de maturidade. No primeiro momento, quando constituída, a empresa necessita de fundadores ou idealizadores, que estabelecem as primeiras regras e hábitos. No segundo, é a diversificação de novos produtos e novos mercados, quando a organização pode defrontar-se com subculturas, alteração de seus objetivos e até mesmo uma mudança cultural. A terceira fase, de maturidade, impõe a organização a duas opções: transformação ou morte.

Para Estender e Varjão (2016, p. 275) “é o aspecto de significados comuns da cultura que faz dela um poderoso dispositivo para orientar e modelar o comportamento” dos colaboradores. Partindo desse pressuposto, os gestores precisam empenhar-se na tentativa de apontar o rumo e correções para que a cultura organizacional seja um fator de força para o atingimento dos objetivos da instituição e não um obstáculo.

Entretanto, Estender e Varjão (2016, p. 275) destacam ainda que a cultura é um “conjunto de hipóteses fundamentais que estruturam a generalidade dos comportamentos da gestão da empresa; é fruto de uma longa experiência, resulta de um longo processo de aprendizagem”. Portanto, para alguns estudiosos, seria uma presunção tentar mudá-la ou lhe imprimir qualquer outra direção.

Já Pettigrew (2007), afirma que é possível gerenciar a cultura e, conseqüentemente, mudá-la, mas assume que é uma tarefa de elevada dificuldade. Para ele, é mais fácil atuar nas manifestações da cultura do que atuar no núcleo de crenças e hábitos essenciais da organização.

A estratégia para modificar a cultura organizacional terá de englobar corações e mentes, tanto no plano das convicções básicas como de suas manifestações culturais. As mudanças administrativas que visam impactar a cultura organizacional devem ser encaradas como um processo social complexo em que todos estão envolvidos, destacando-se, por exemplo, a percepção diferenciada de cada indivíduo, as buscas por poder e eficiência, as habilidades de liderança, o período de tempo ne-

cessário para que a mudança ocorra e seja efetiva, assim como os detalhes que, gradativamente, preparam e apontam o momento propício para a mudança. Assegurado o comprimento desse ritual, deve-se passar a implementação vigorosa da mudança (PETTIGREW, 2007).

Todavia, antes de pensar em um processo de mudança cultural, o gestor deverá fazer uma análise do que está ocorrendo. Para analisar a cultura de uma organização, é possível utilizar os níveis de análise culturais propostos por Schein (2009, p. 23 apud ZULATO, 2015, p. 19):

os níveis variam de manifestações abertas muito tangíveis e que podem facilmente serem vistas e sentidas; às suposições básicas, inconscientes e profundamente inseridas, que o autor define como sendo a essência da cultura. Estas últimas se complementam com as crenças, valores, normas e regras de comportamento, que os indivíduos utilizam como meio de retratar a sua cultura a si próprios e aos outros.

Assim, nesta seção foram apresentados desde o conceito sobre cultura em sua representação básica, passando para a definição da cultura dentro de uma instituição, abordados conceitos sobre a análise da cultura existente e sobre o processo de formação e mudança de uma cultura organizacional estabelecida.

2.2 Clima no ambiente organizacional

Para se aprofundar na questão sobre a motivação dos colaboradores faz-se necessária a compreensão de outro conceito, o clima organizacional. Segundo Rizzatti (2002, apud BRIDA, 2018, p. 17), no início dos anos 1960, nos Estados Unidos, surgiram os primeiros estudos sobre clima organizacional, com os trabalhos sobre comportamento organizacional de Forehand e Gilmer⁸, como parte de um movimen-

⁸ Forehand e Gilmer definiram, em 1964, o clima organizacional como um conjunto de características que distinguem a organização de outras organizações; são relativamente duradouras ao longo do tempo; e influenciam os comportamentos dos trabalhadores na organização. Fonte: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682010000100011.

to da Administração chamado de Comportamentalismo. “Este movimento buscou formas de combinar a humanização do trabalho com as melhorias na produção, buscando, principalmente na psicologia, as ferramentas necessárias para alcançar esse objetivo” (BRIDA, 2018, p.17).

De acordo com Teixeira *et al.* (2006, p.67)

o clima organizacional é um fenômeno tipicamente psicossocial e mutável. Difere da cultura porque se baseia em percepções e opiniões que as pessoas têm da organização na qual trabalham, em determinado momento ou numa dada situação.

Já Luz (1995, p.5) define que “o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento”.

Chiavenato (2014, p. 150) resume a definição de clima organizacional como a “qualidade do ambiente psicológico de uma organização”. Para o autor, o clima organizacional está ligado à satisfação das necessidades dos colaboradores e pode ser:

saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização. O conceito de clima organizacional envolve fatores estruturais, como tipo de organização, tecnologia utilizada, políticas da companhia, metas operacionais, regulamentos internos, além de atitudes e comportamento social que são encorajados ou sancionados pelos fatores sociais. (CHIAVENATO, 2014, p. 365-366).

Entender o conceito de clima organizacional é o primeiro passo para o gestor ou chefe que deseja fazer um diagnóstico da motivação dos seus colaboradores subordinados. O passo seguinte exige que sejam percebidos os fatores que impactam ou compõem essa importante variável. Litwin e Stringer (apud GRAÇA, 1999, p. 10) identificaram as sete principais variáveis que definem o clima organizacional: “lide-

rança; apoio/calor humano; conformismo; padrões de desempenho; responsabilidade; clareza organizacional; e recompensas”.

Já Luz (2005, p. 13) destaca três palavras-chave que irão sempre estar relacionadas ao conceito de clima organizacional: percepção e satisfação (dos colaboradores) e cultura organizacional. O autor destaca ainda que a qualidade do clima pode ser percebida ou medida de acordo com os seguintes indicadores: *turnover*⁹, absenteísmo (pode ser causado pela insatisfação com o ambiente de trabalho), avaliação de desempenho (às vezes é causado por falta de ânimo ou motivação), greves (a adesão maciça pode revelar o descontentamento com a instituição), conflitos interpessoais e interdepartamentais (tem relação direta com a qualidade do clima, se é tenso ou agradável), desperdício de material (revela uma maneira velada do colaborador sabotar a organização) e queixas no serviço médico (muitos funcionários se sentem à vontade para fazer reclamações sobre as condições de trabalho nos consultórios médicos) (LUZ, 2005, p. 32).

Para melhor compreender o clima organizacional é necessário observar os fatores que podem impactar a motivação humana. Para tanto, Chiavenato (2014) destaca a “Teoria dos Dois Fatores”, formulada Frederick Herzberg¹⁰ (1923-2000), para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Segundo a teoria, existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais propriamente ditos.

Os fatores higiênicos são todos aqueles que “localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho” (CHIAVENATO, 2014, p. 323). Como essas condições são administradas pela instituição, devem ter especial atenção da liderança que se preocupa com o clima organizacional e, conseqüentemente, com a satisfação dos funcionários, sendo de sua inteira responsabilidade proporcionar as condições adequadas ao pleno desenvolvimento do trabalho dos colaboradores. Assim, os fatores higiênicos estão fora do controle do indivíduo em si. Os principais fatores higiênicos são:

9 O termo da língua inglesa é utilizado para expressar a rotatividade de pessoas, seja na admissão ou saída de funcionários, seja na alteração de suas funções dentro da empresa. Quando o índice é elevado, pode significar a falta de comprometimento por parte dos colaboradores, sendo assim, um indicador de que a empresa não satisfaz os funcionários adequadamente.

10 Frederick Herzberg foi um psicólogo e professor norte-americano. Uma das primeiras pessoas a investigar a opinião dos trabalhadores. Autor da “Teoria dos Dois Fatores” e do livro “A Motivação para Trabalhar”.

salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários, regulamentos internos, etc. (CHIAVENATO, 2014, p. 323-324).

Já os fatores motivacionais estão relacionados com o trabalho específico que cada pessoa desenvolve dentro da organização. Esses fatores estão sob o controle do indivíduo, pois envolvem sentimentos, como crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização. Entretanto, os fatores motivacionais também podem ser influenciados pelo gestor, pois cabe a ele atribuir a tarefa adequada para as pessoas certas, identificando assim, uma combinação de pessoas e tarefas mais eficiente para a instituição (CHIAVENATO, 2014, p. 324).

Ainda segundo Chiavenato (2014, p. 321) é fundamental “conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida” no ambiente organizacional. Nesse contexto, o autor destaca a Teoria de Maslow¹¹ (1908-1970) sobre a motivação humana. De acordo com a teoria, as necessidades humanas são hierarquizadas, podendo ser visualizadas como uma pirâmide. “Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e, no topo, as mais elevadas (as necessidades de autorrealização)”, na seguinte ordem de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima, de autorrealização. De acordo com a teoria, somente quando um nível inferior de necessidades é atendido, o nível imediatamente mais elevado surge e interfere no comportamento da pessoa.

Já Lorca (2010) destaca David C. McClelland¹² (1917-1998), que propôs a “Teoria das Necessidades Adquiridas”. A teoria aponta que muitas necessidades são adquiridas com base na cultura de uma sociedade. Dessa maneira, as necessidades dos indivíduos podem ser resumidas: em necessidade de realização, de afiliação e de poder. A teoria tem como princípio a relação entre a necessidade da pessoa e o seu comportamento. Normalmente, “quando o indivíduo tem uma necessidade muito profunda, ela o motiva a adotar um comportamento de modo a satisfazê-la” (LORCA, 2010, p.37).

11 Abraham Maslow foi um psicólogo norte-americano, conhecido pela “Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas” ou a “Pirâmide de Maslow”.

12 David Clarence McClelland foi um psicólogo americano, especialista em motivação humana, conhecido por seu trabalho sobre a “Teoria das Necessidades Adquiridas”.

Por outro lado, a Experiência de Hawthorne¹³, coordenada por Elton Mayo, concluiu que o desempenho não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado, mas por normas sociais e expectativas grupais. Ainda para Chiavenato (2014, p. 108):

é a capacidade social do trabalhador que determina o seu nível de competência e eficiência, e não sua capacidade de executar movimentos eficientes dentro do tempo estabelecido. Quanto maior a integração social no grupo de trabalho, tanto maior a disposição de produzir. Se o empregado apresentar excelentes condições físicas e fisiológicas para o trabalho e não estiver socialmente integrado, sua eficiência sofrerá a influência de seu desajuste social.

Neste sentido, Lacombe (2011) acredita que o clima organizacional está relacionado com a colaboração entre os profissionais, a motivação e a comunicação interna. Ele mostra o grau de satisfação com relação ao ambiente da organização, isto é, a qualidade do ambiente que é percebida pelos colaboradores é repercutida no clima organizacional.

Diante disso, nos locais onde se proporciona um ambiente no qual as pessoas trabalham desenvolvendo suas competências de maneira eficaz, sendo reconhecidas e contando com uma comunicação em todos os sentidos, permitindo o hábito do *feedback*, torna-se possível manter um clima organizacional favorável (LACOMBE, 2011).

Assim, sob a ótica dos conceitos apresentados nesta seção, depreende-se que o clima organizacional é um elemento extremamente importante no contexto de uma organização, e que, estimulado e explorado corretamente pelo gestor, apresenta-se como um fator relevante na satisfação dos colaboradores, uma vez que passam grande parte do seu tempo no ambiente de trabalho. Sendo o clima saudável, pode haver uma influência positiva na motivação. Por outro lado, se o clima é desfavorável, espera-se haver frustração, estresse e, conseqüentemente, desmotivação para o desempenho das atividades.

13 Hawthorne é um processo de mudança positiva na atitude dos colaboradores por meio da mudança na relação entre tais colaboradores e a gerência, fazendo com que eles se sintam valorizados e respeitados. Fonte: "<https://www.gestaoeducacional.com.br/experiencia-de-hawthorneo-que-e/>".

3 A COMUNICAÇÃO INTERNA E O DESEMPENHO DOS COLABORADORES

Após observado o referencial teórico a respeito da comunicação interna e da cultura e clima organizacionais, destacando os fatores que podem influenciar a motivação dos trabalhadores, o presente capítulo pretende observar se a gestão da comunicação interna se relaciona com a cultura e clima existentes na organização, impactando diretamente a motivação e, conseqüentemente, o desempenho dos colaboradores, tendo como estudo de caso um departamento do Centro de Comunicação Social da Marinha do Brasil.

3.1 Método e Metodologia

O método escolhido foi a revisão bibliográfica aliada ao estudo de caso, uma vez que este, segundo Yin (2001, p. 32, apud DUARTE, 2010, p. 216) é a “estratégia preferida quando é preciso responder questões do tipo ‘como’ e ‘por que’ [...] e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

Já Goode e Hart (1979, p. 421-422 apud DUARTE, 2010, p. 216) entendem que o estudo de caso é um método de olhar para a realidade social, definindo-o como:

não é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado. Trata-se de uma abordagem que considera qualquer unidade social como um todo, incluindo o desenvolvimento dessa unidade, que pode ser uma pessoa, uma família, um grupo social, um conjunto de relações ou processos (crises familiares, invasão étnica de uma vizinhança etc.), até mesmo toda uma cultura.

Stake (1994, p. 236 apud DUARTE, 2010, p. 216) estabelece uma abordagem diferente, mas que complementa o conceito anterior. Para ele, os estudos de caso

não são “uma escolha metodológica, mas uma escolha do objeto a ser estudado”. O autor considera que o objeto deve ser algo específico, como uma pessoa ou uma instituição, e não uma generalidade, como uma política.

Para execução de um estudo de caso é necessária a elaboração de um projeto de pesquisa. Nachmias e Nachmias (1992, p. 77-78) descrevem o projeto de pesquisa para um estudo de caso como:

um plano que conduz o pesquisador através do processo de coletar, analisar e interpretar observações. É um modelo lógico de provas que lhe permite fazer inferências relativas às relações causais entre as variáveis sob investigação. O projeto de pesquisa também define o domínio da generalização, isto é, se as interpretações obtidas podem ser generalizadas a uma população maior ou a situações diferentes.

Uma vez estabelecido o estudo de caso como método, passa-se a definição da metodologia, que segundo Freixo (2009 apud MELO, 2012, p.21), consiste num conjunto de técnicas que orientam a elaboração do processo de investigação.

Essa investigação pode ser realizada na modalidade quantitativa ou qualitativa, que apresentam diferentes características, fundamentalmente no que diz respeito ao processo de levantamento dos dados e ao modo como estes são analisados. Qualquer uma dessas duas modalidades apresenta prós e contras. Para melhor entender a realidade organizacional, sugere-se em alguns casos o emprego das duas modalidades em conjunto. Conforme Michel (2015), a modalidade qualiquantitativa de pesquisa tem como objetivo compreender em maior profundidade uma situação, de maneira que o pesquisador relaciona e interpreta os dados obtidos estatisticamente.

Dessa forma, a pesquisa utiliza métodos quantitativos para coletar os dados e analisar o resultado estatisticamente, combinando com o seu cunho qualitativo que torna possível compreender melhor as atitudes, motivações e opiniões das pessoas e grupos pesquisados, pois sua análise permite identificar falhas, descrever procedimentos e explicar comportamentos (MICHEL, 2015).

Michel (2015) afirma ainda que as pesquisas qualitativas e quantitativas não se excluem, mas sim se complementam, pois quase sempre é necessário fazer uma análise qualitativa de dados quantitativos.

Ademais, a pesquisa tem fins descritivos, pois de acordo com Oliveira (2004 apud PAGNAN 2019, p. 36),

esse tipo de estudo abrange aspectos gerais do contexto social, que possibilita o desenvolvimento de uma análise, onde se identificam os fenômenos, explicam a relação de causa e efeito por meio da estatística, proporcionando ao pesquisador uma visão ampla de que maneira as variáveis acontecem.

Portanto, para este estudo de caso, focado na observação de elementos existentes em um ambiente organizacional, recorrendo ao levantamento de dados nas modalidades quantitativa e qualitativa, contando ainda com o uso do senso comum para, de forma empírica, chegar a conclusões que contribuem para o objetivo deste trabalho.

Cabe ainda conceituar que:

o uso do senso comum na pesquisa qualitativa empírica não é um problema, ao contrário é o procedimento correto, porque é sobre o mundo da vida que se processam tais estudos. O reconhecimento de seu valor parte do princípio de que no mundo da vida, cada pessoa possui um corpo de conhecimentos e experiências, produto de seu modo de pensar, sentir, comportar-se e relacionar-se. Esse saber prático orienta a forma de enfrentar problemas, planejar o dia a dia e projetar o futuro. (SCHÜTZ, 1982, apud COSTA e MINAYO, 2018, p. 17)

Diante do exposto, o presente estudo recorreu ao método estudo de caso e a metodologia do tipo qualiquantitativo, utilizando para tal o questionário como forma de levantamento de dados. A opção por essa ferramenta para a coleta de informações revelou-se a mais adequada, no sentido em que permite: praticidade no preenchimento, estimulando assim os respondentes; rapidez e acurácia na apuração do

resultado; preservar o anonimato dos participantes; e garantir a imprescindível isenção do pesquisador no recolhimento dos dados quantitativos.

3.2 Delineamento da Pesquisa

Assumindo a forma de questionário *online*, a pesquisa foi estruturada em quatro grupos objetivos e obrigatórios e duas perguntas finais opcionais: o primeiro destinado a caracterizar o participante, dividindo-os em blocos quanto à localidade de trabalho, seu nível hierárquico e tempo de serviço na função, preservando o anonimato da fonte; os três grupos seguintes, cerne da pesquisa, levantam informações acerca de comunicação interna (bloco 2), cultura e clima organizacionais (bloco 3) e desempenho dos colaboradores (bloco 4). As perguntas finais estimulam a participação do respondente à colaboração da conclusão deste trabalho, conforme pode se observar no modelo constante do Apêndice A.

Tabela 1 – Estrutura do questionário aplicado

Blocos	Quantidade de Questões	Objetivo
1. Perfil Profissional	3	Caracterizar o respondente, sem no entanto identificá-lo.
2. Comunicação Interna	6	Verificar o grau de satisfação atual dos respondentes com a comunicação dentro da organização.
3. Clima Organizacional	4	Verificar o grau de satisfação dos respondentes através de aspectos do clima organizacional que se relacionam com a comunicação.
4. Desempenho	4	Verificar o desempenho dos respondentes, através de questões que se relacionam com a comunicação.
5. Contribuição do respondente	2	Espaço para que os respondentes pudessem contribuir com a pesquisa.

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

3.3 Resultado da pesquisa

Esta seção apresenta a organização dos resultados obtidos por meio da pesquisa realizada em um departamento do Centro de Comunicação Social da Marinha do Brasil.

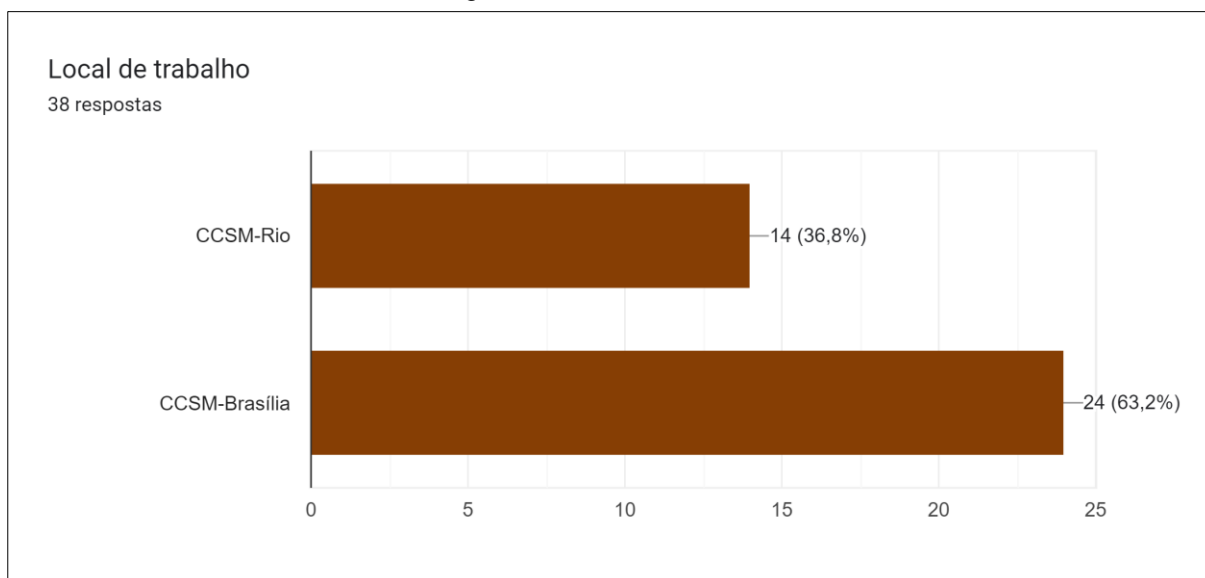
A pesquisa foi realizada entre os dias 20 e 21 de setembro de 2022. O questionário foi destinado a um departamento que possui 48 militares, exercendo a sua atividade profissional em diferentes áreas, como comunicação, tecnologia da informação e administrativa. Do total de 48 militares, 38 responderam ao questionário, o que reflete uma taxa de resposta de 79%.

Os resultados da pesquisa, bem como as análises realizadas, podem ser conferidos nos gráficos e textos que seguem abaixo, apresentados em quatro blocos distintos para melhor compreensão.

3.3.1 Perfil Profissional

Neste bloco será apresentado o perfil dos respondentes, com o objetivo de caracterizar o público que participou desta pesquisa.

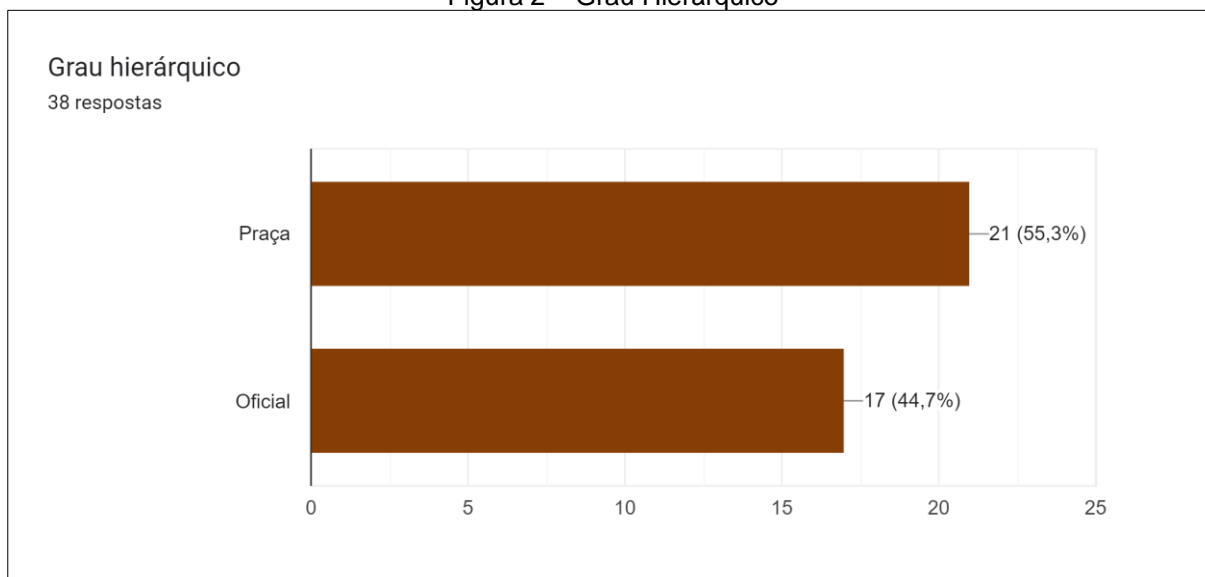
Figura 1 – Local de Trabalho



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

O Departamento analisado possui 48 militares, sendo que 18 encontram-se sediados na cidade do Rio de Janeiro-RJ e 30 em Brasília-DF. Deste total verificou-se uma participação praticamente proporcional de ambos os setores, como ilustrado na Figura 1.

Figura 2 – Grau Hierárquico

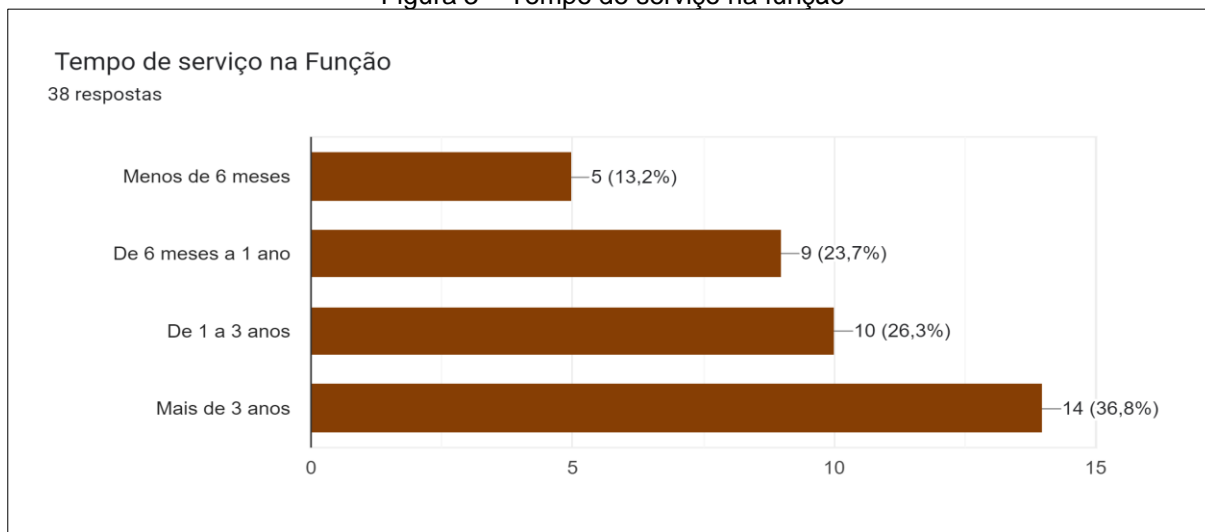


Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Conforme observado na Figura 2, dos 38 respondentes, temos que um pouco mais da metade são profissionais de nível técnico (praças) e os demais de nível su-

perior (oficiais). Apesar de terem sido admitidos para funções técnicas na Marinha, algumas praças possuem também formação no nível superior.

Figura 3 – Tempo de serviço na função



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

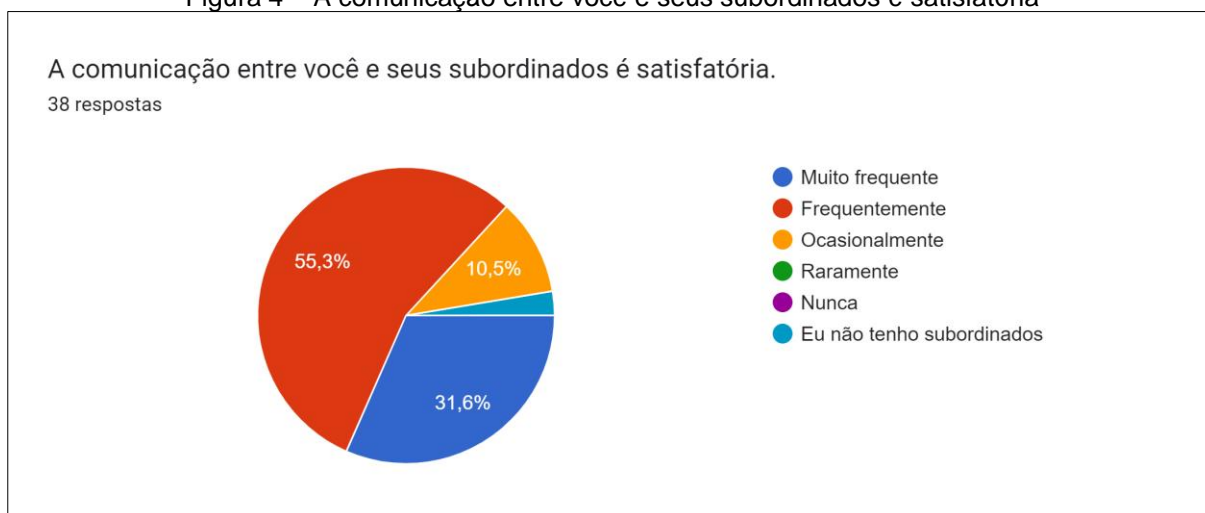
Observa-se na Figura 3 que o maior percentual dos entrevistados se encontra na faixa de mais de 3 anos na função, seguido de 26,3% que trabalham entre 1 e 3 anos, enquanto 23,7% possuem tempo de serviço entre 6 meses e 1 ano e, por fim, apenas 13,2% trabalham a menos de 6 meses. Dessa forma é possível perceber um baixo índice de rotatividade no setor em estudo, pois cerca de dois terços possuem mais de 1 ano na função, enquanto que aqueles que possuem apenas 6 meses representam um pouco mais de 13% do total, visto isso, percebe-se esse fator como um ponto positivo para o setor pesquisado.

De acordo com Luz (2005, p. 13), uma alta rotatividade pode ser entendida com mau sinal, pois pode indicar a falta de comprometimento dos funcionários, talvez motivada pela insatisfação dos mesmos com a organização.

3.3.2 Comunicação Interna

Neste bloco busca-se compreender como está a satisfação dos colaboradores com a Comunicação Interna, tanto com os seus pares, como seus subordinados e superiores.

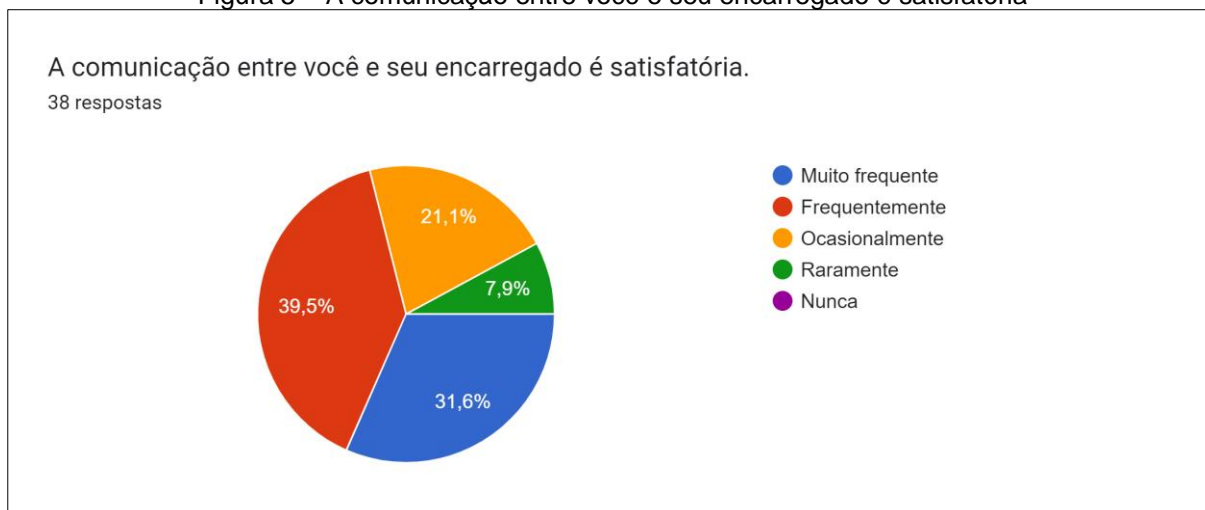
Figura 4 – A comunicação entre você e seus subordinados é satisfatória



De acordo com a Figura 4, pode-se observar que 86,9%, ou seja, a grande maioria dos entrevistados julgaram ter uma boa comunicação com seus subordinados, enquanto que apenas 10,5% acreditam que esta comunicação só é considerada boa ocasionalmente. Somente 2,6% responderam que não possuem subordinados.

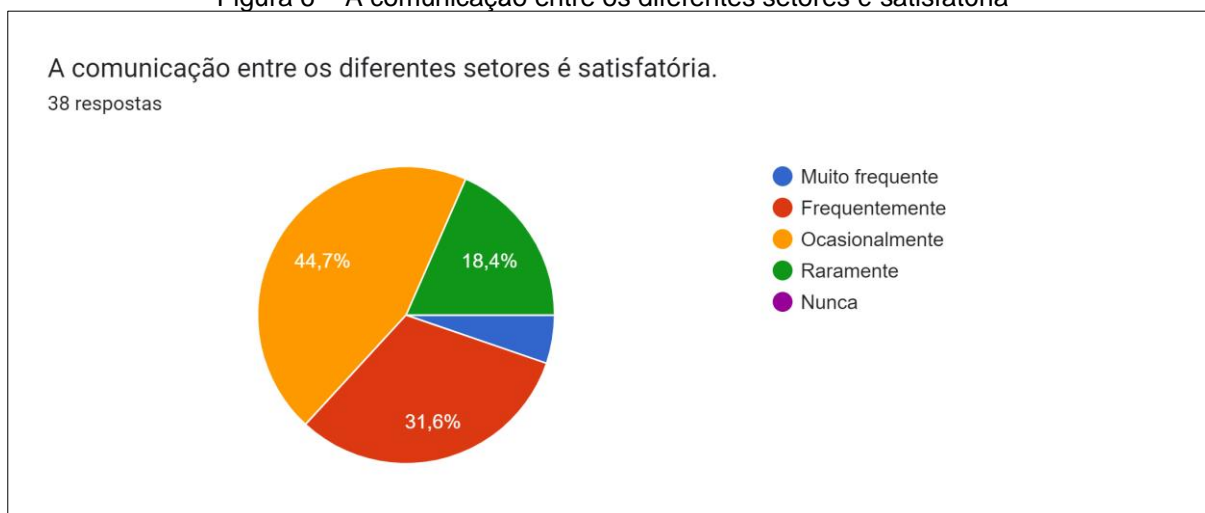
Conforme visto anteriormente, a Comunicação Interna é um dos pilares do processo produtivo (ABRACOM, 2012, p. 12). Assim, é fundamental para a motivação e desempenho dos colaboradores que ela aconteça de forma a ser um ponto positivo, contribuindo para o resultado esperado.

Figura 5 – A comunicação entre você e seu encarregado é satisfatória



A Figura 5, análoga a anterior, avalia a qualidade da comunicação entre encarregado e subordinado, só que aqui tendo como ponto de vista o subordinado. Considerando que, como visto na pergunta anterior, apenas 2,6% não se enquadram na figura de encarregado, os demais são ao mesmo tempo encarregado e subordinado, o que levaria a respostas semelhantes a essas duas perguntas, o que não ocorreu, provavelmente, devido a uma incongruente percepção durante a autoavaliação dos colaboradores.

Figura 6 – A comunicação entre os diferentes setores é satisfatória



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Analisando a Figura 6, percebe-se que a comunicação interna do ponto de vista horizontal, apresentou um resultado bem diferente das perguntas anteriores com o mesmo intuito, mas com o olhar na comunicação mais vertical. Com mais de 63,1% das respostas neutras ou negativas com relação a qualidade de comunicação entre os diferentes setores, percebe-se a necessidade de aprimoramento dos canais utilizados com esse intuito, pois como destacado por Félix (2021, p.20), a comunicação interna possui como uma de suas atribuições manter comunicação dinâmica e educativa a respeito da cultura, missão, visão de futuro, produtos/programas e serviços da organização.

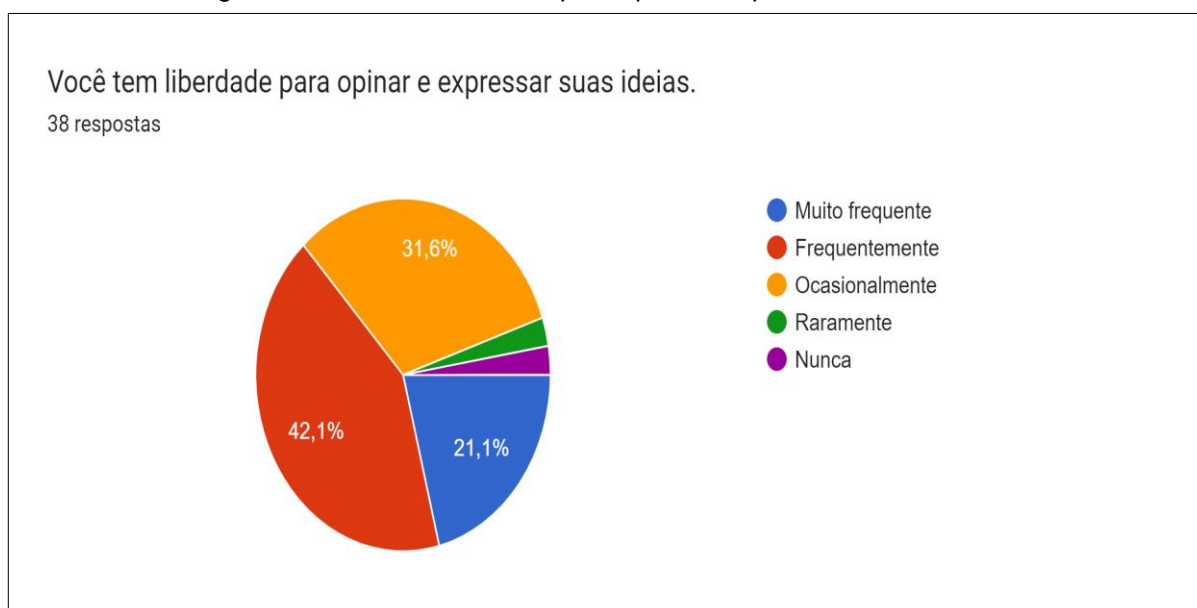
Figura 7 – São celebrados os êxitos alcançados



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Quando questionados sobre a celebração dos êxitos alcançados, 57,9% do total dos respondentes, ou seja, a maioria julgou que isso ocorre de forma positiva, como visto na Figura 7. Entretanto, é importante destacar que 18,4% consideram que isso ocorre raramente. Aqui, cabe mencionar Félix (2021) que aponta que um dos indicadores de uma boa comunicação é o registro de elogios realizados.

Figura 8 – Você tem liberdade para opinar e expressar suas ideias



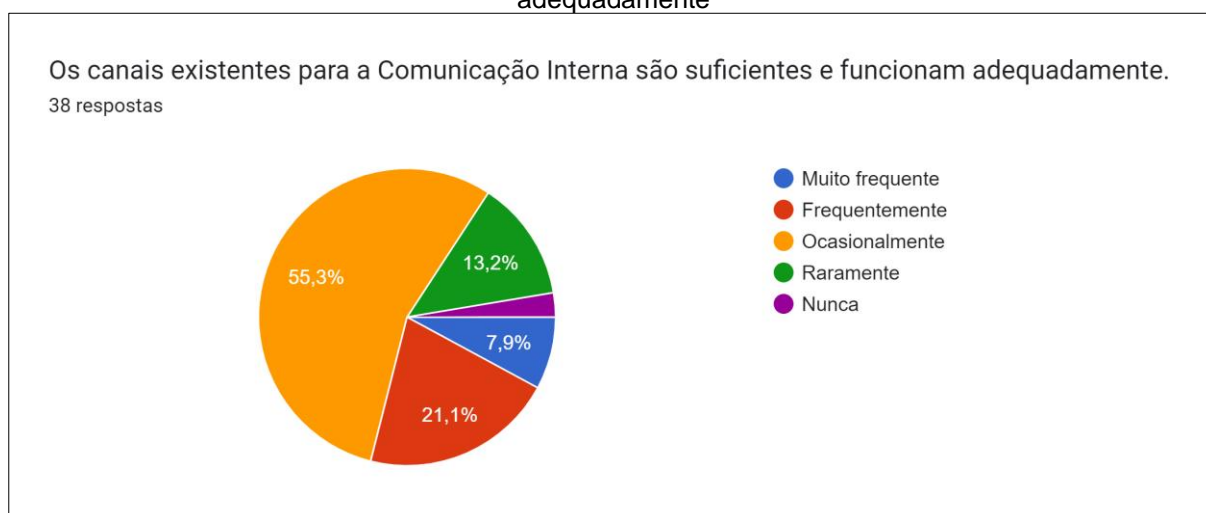
Fonte: elaborado pelo autor (2022).

A respeito da liberdade de opinião, 63,2%, ou seja, grande parte dos respondentes julgaram ter liberdade, enquanto 31,6% responderam que às vezes (ocasionalmente) têm liberdade para se expressar e 5,2% responderam que raramente ou

nunca possuem liberdade de opinião dentro dos seus setores. Pode-se observar na Figura 8 que a maioria dos colaboradores sentem que a organização proporciona a oportunidade de participação.

Segundo Félix (2021, p.20), a comunicação interna deve permitir que os superiores possam ouvir e apoiar as necessidades dos seus subordinados, contribuindo para o planejamento e implementação de ações dentro da organização.

Figura 9 – Os canais existentes para a Comunicação Interna são suficientes e funcionam adequadamente



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

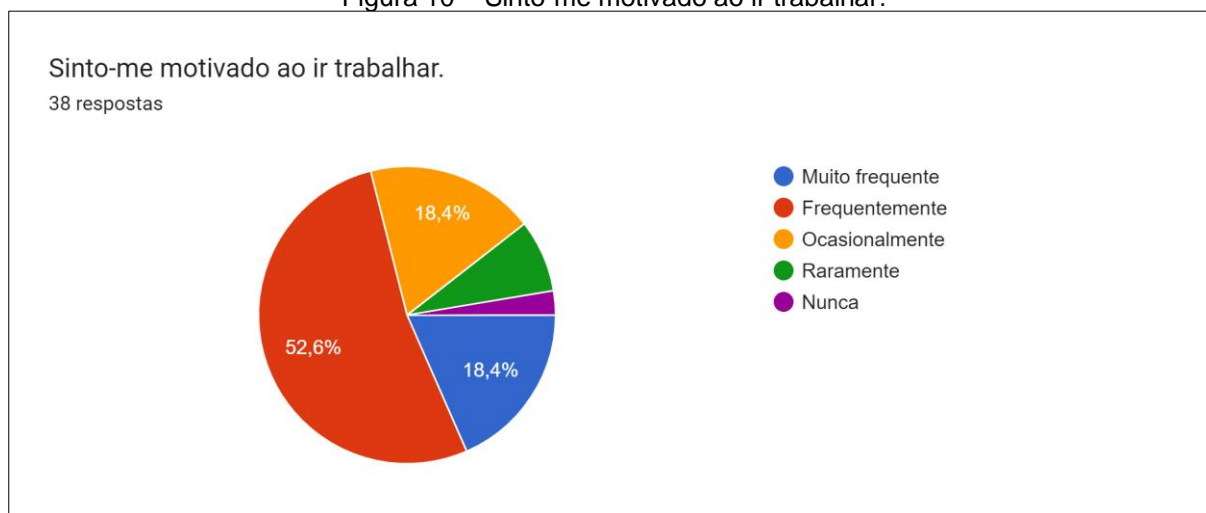
De acordo com as respostas ilustradas na Figura 9, obtidas sobre os canais existentes para a Comunicação Interna, fica evidente a percepção por parte dos colaboradores da deficiência existente neste quesito. Apenas 29% consideram que os canais utilizados são suficientes e que funcionam adequadamente. Enquanto que mais da metade dos respondentes acreditam que isso ocorre ocasionalmente. Cerca de 15% julgaram que raramente ou nunca os canais adequados para a Comunicação Interna existem ou funcionam como almejado. Na organização são utilizados diversos canais para a comunicação, como por exemplo, o quadro de avisos no corredor principal, e-mail, aplicativo de mensagens corporativas para computador, *WhatsApp*, reuniões formais e informais periódicas e telefone.

Para Curvello (2012, p.22) a comunicação interna, através dos seus canais, deve manter a coesão em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos. Assim, os canais utilizados devem atender às diferentes necessidades e preferências dos colaboradores.

3.3.3 Clima Organizacional

Neste bloco observa-se as questões relacionadas à cultura e ao clima organizacionais, visando verificar como está a saúde da organização em termos de relacionamento, destacando-se pontos que dependem da comunicação e que interferem diretamente na motivação dos colaboradores.

Figura 10 – Sinto-me motivado ao ir trabalhar.



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

As respostas para esse questionamento, conforme visto na Figura 10, apontam que 71% dos colaboradores sentem-se motivados a irem trabalhar. Isso mostra que de forma geral o clima organizacional, provavelmente impactado por uma cultura saudável, é positivo e contribui para a motivação dos militares respondentes. Cabe ainda observar que uma parcela considerável, 18,4% do total, julgam que se sentem motivados ocasionalmente e, ainda, 4 respondentes consideram que raramente ou nunca estão motivados ao irem para o trabalho.

Este levantamento aponta a motivação dos militares analisados, estando diretamente relacionada à qualidade do ambiente psicológico do departamento, que por sua vez depende da satisfação das necessidades dos colaboradores (CHIAVENATO, 2014, p. 150). Por tanto, algum plano de ação deve ser posto em prática para que este percentual de 29% que não está frequentemente motivado passe a estar.

Figura 11 – Existe uma clara cooperação entre os militares.

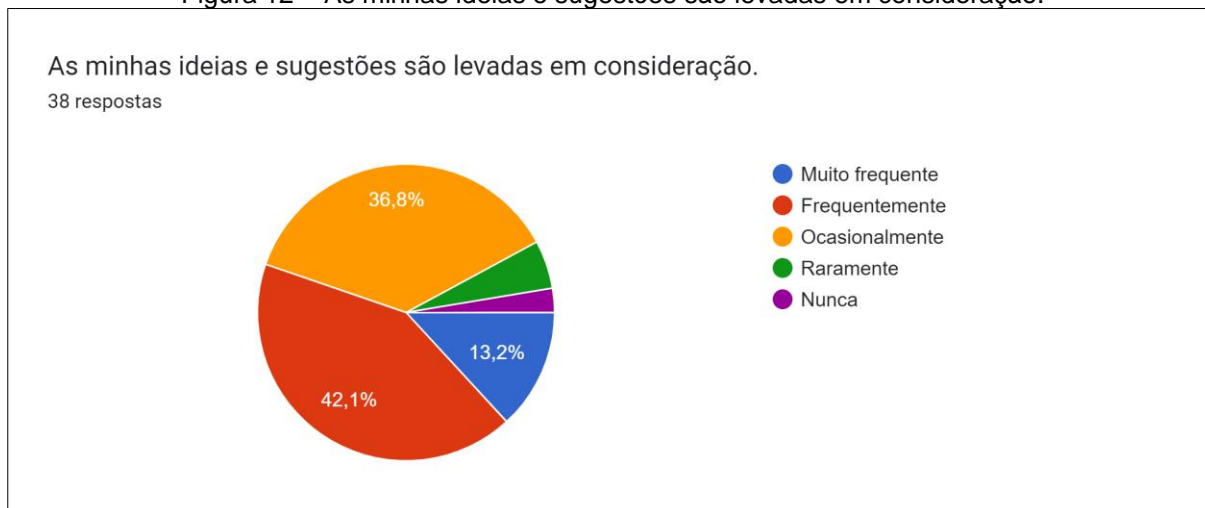


Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Na Figura 11, mais uma vez, identifica-se uma cultura organizacional saudável ao verificarmos que 76,3% dos respondentes julgam que existe uma clara cooperação entre os colaboradores. Com 18,4% acreditando que isto ocorre ocasionalmente e apenas 2 pessoas apontando que esta cooperação raramente ou nunca ocorrem, pode-se afirmar que predomina um clima de colaboração que favorece o desempenho da instituição, ao passo que é importante que não deixa de ser importante que algum tratamento seja realizado no sentido de fazer com essa percepção seja global no âmbito do departamento analisado.

Conforme analisado anteriormente, Lacombe (2011) destaca que o clima organizacional está relacionado com a colaboração entre os profissionais, a motivação e a comunicação interna.

Figura 12 – As minhas ideias e sugestões são levadas em consideração.

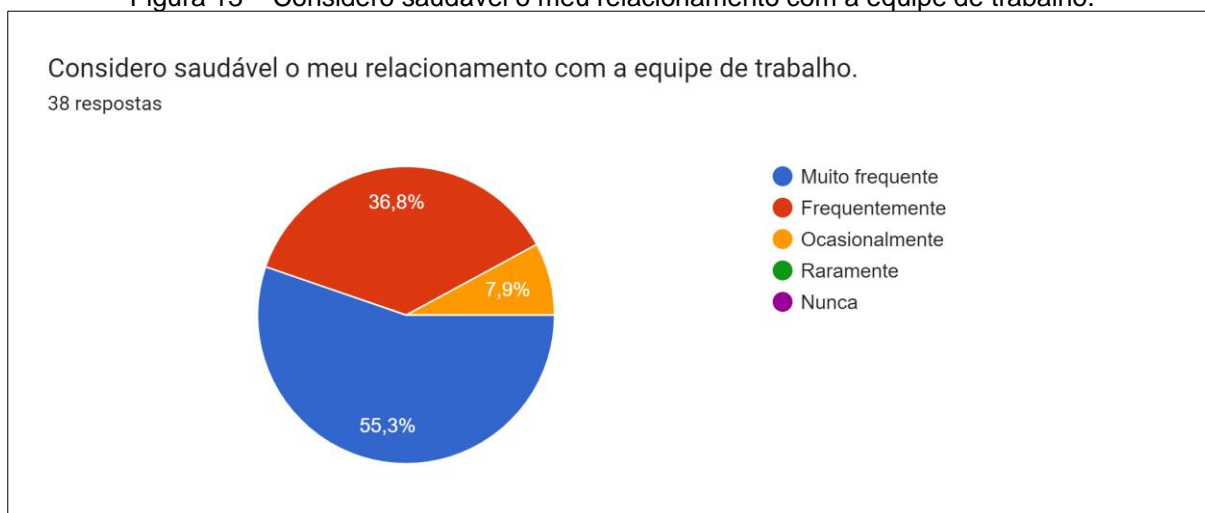


Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Com relação à importância dada às sugestões e ideias apresentadas pelos colaboradores, observa-se na Figura 12 que apenas 13,2% acreditam que suas iniciativas são consideradas com muita frequência. Já 42,1% julgam que frequentemente suas opiniões são relevantes no contexto da organização, 36,8% analisam que isto ocorre ocasionalmente e, ainda, 3 pessoas acham que raramente ou nunca acontece.

De acordo com os autores analisados, dar voz e ouvir os colaboradores não só faz parte da definição da comunicação interna, como também é uma das suas atribuições e um importante indicador da qualidade da comunicação existente dentro da organização. Além de ouvir, é necessário que o colaborador tenha a percepção de que ele é uma importante engrenagem do mecanismo, ao ter suas sugestões levadas em consideração nos processos decisórios.

Figura 13 – Considero saudável o meu relacionamento com a equipe de trabalho.



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Observa-se na Figura 13, que a grande maioria, 92,1%, considera saudável o seu relacionamento com a equipe de trabalho. Enquanto que menos de 8% apontam que esse relacionamento saudável ocorre ocasionalmente e nenhum militar observou que isto raramente ou nunca ocorre.

Importante lembrar que Chiavenato (2014, p. 108), concluiu que o desempenho não é determinado pela capacidade física do colaborador, mas sim que a capacidade social do trabalhador que determina o seu nível de competência e eficiência. Desta forma evidencia-se a importância desse relacionamento saudável entre a equipe de trabalho.

3.3.4 Desempenho

Figura 14 – Eu procuro realizar minhas atividades com qualidade.

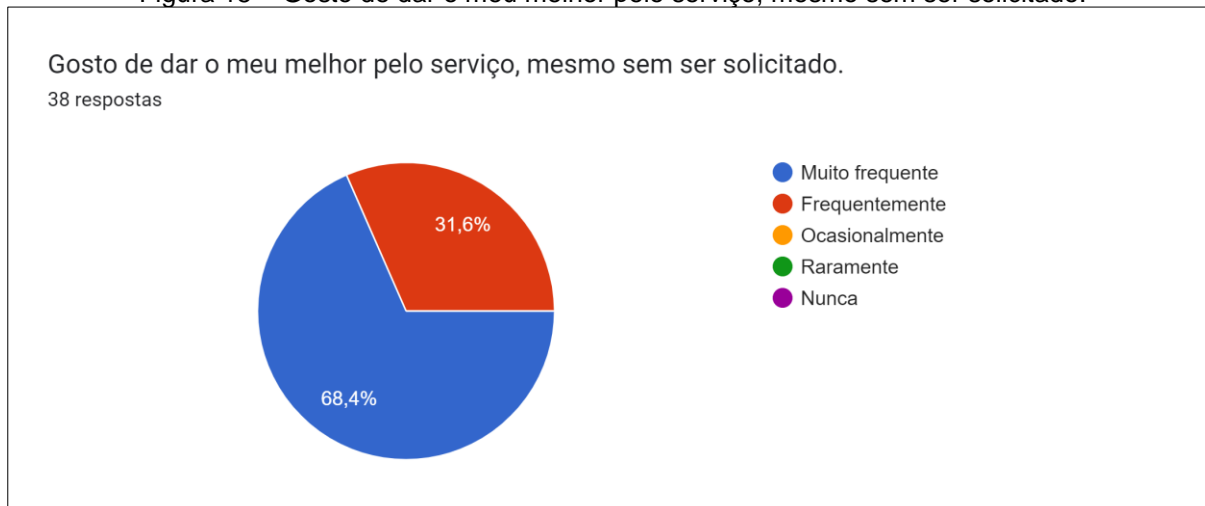


Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Ao serem perguntados sobre a intenção de realizar suas atividades com qualidade, todos responderam que têm esse objetivo na maioria das vezes, enquanto que nenhum respondente apresentou respostas no sentido contrário, como se observa na Figura 14.

Luz (1995, p.5) afirma que o clima organizacional influencia diretamente o comportamento dos colaboradores, de forma que, no caso analisado, pode-se depreender que existe um clima favorável ao bom desempenho dos militares respondentes.

Figura 15 – Gosto de dar o meu melhor pelo serviço, mesmo sem ser solicitado.



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

De forma análoga à pergunta anterior, a Figura 15 mostra que 100% dos militares julgam gostar de se empenhar ao máximo, mesmo sem ser solicitado, de forma frequente ou, ao menos, frequentemente. O que corrobora a análise de que existe um clima favorável à eficiência dos colaboradores, provavelmente apoiado em uma cultura organizacional benéfica ao desempenho do departamento analisado como um todo.

Figura 16 – Sinto-me estimulado a realizar um trabalho de qualidade.



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Como apresentado na Figura 16, ao responderem sobre o estímulo dado para que realizem o seu trabalho com qualidade, 34,2% dos respondentes apontaram que se sentem estimulados com muita frequência, 36,8% frequentemente, enquanto que para 21,1% isso só ocorre de vez em quando e para 7,9% raramente. Nenhum respondente julga que isso nunca ocorre.

Com 71% das respostas positivas, conclui-se que há a predominância de um clima estimulante ao bom desempenho dos participantes, evidenciando assim, a presença dos fatores motivacionais apontados por Chiavenato (2014), que, conforme descrito pelo autor, podem ser melhores explorados quando se conhece as necessidades humanas e busca-se atendê-las para melhor utilizar a motivação como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida no ambiente profissional e, conseqüentemente, o desempenho da equipe.

Figura 17 – Acredito que uma boa comunicação pode melhorar o clima organizacional e impactar diretamente o meu desempenho.



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Ao serem perguntados sobre sua crença na comunicação como ferramenta para melhorar o seu desempenho, somente um respondente julga que isso só ocorre ocasionalmente, 37 acreditam que a comunicação pode impactar o clima organizacional e o seu desempenho e nenhum avaliou que isso raramente ou nunca ocorre, como pode ser observado na Figura 17.

Como visto, Schütz (1982 apud COSTA e MINAYO, 2018) descreve que é correto o uso do senso comum como forma de analisar o resultado de uma pesquisa. Além disso, Nachmias e Nachmias (1992) afirmam que um projeto de pesquisa para estudo de caso é “um modelo lógico de provas que lhe permite fazer inferências relativas às relações causais entre as variáveis sob investigação”.

Neste sentido, a análise das respostas a este questionamento vai ao encontro do cerne deste estudo, ao apontar, de forma empírica e baseado no senso comum, que a gestão da comunicação tem influência direta no clima organizacional e no desempenho dos colaboradores.

Além das 17 perguntas no formato múltipla escolha, o questionário apresentou também duas questões subjetivas. A primeira pergunta subjetiva abordou a existência de uma relação entre conflitos e tensão no ambiente profissional e as falhas na comunicação interna, na qual apenas um dos respondentes discordou. Isto corrobora com o apresentado por Luz (2005) que aponta o conflito como um dos indicadores para se aferir a qualidade do clima organizacional, somado ao percebido

por Lacombe (2011) quando descreve que o clima organizacional está relacionado com a comunicação interna.

A segunda pergunta subjetiva estimulou os participantes da pesquisa a contribuírem com um exemplo de como aperfeiçoar a comunicação interna de forma a impactar o desempenho individual ou do grupo, que possa ser aplicado ao seu ambiente de trabalho. Este questionamento de caráter opcional, obteve resposta de 55% dos colaboradores participantes. Das 21 contribuições, 85% estão centradas na mesma questão, sugerindo uma participação mais ativa de todos no processo decisório. Isto é, uma maior interação entre os níveis executores e de gestão do departamento. Isto reforça o descrito por Félix (2021) sobre uma das atribuições da Comunicação Interna que é envolver os colaboradores de nível operacional, gerencial e alta administração nas demandas da instituição.

Ao analisar as respostas sob uma visão holística, pode-se depreender que a comunicação entre subordinados e encarregados, não deixando de lado o desafio de integrar harmonicamente diferentes setores, é o pilar do processo produtivo da organização. Além disso, fica evidente que adotar e utilizar de forma adequada os canais internos de comunicação, permitem ao gestor ouvir e apoiar os seus colaboradores, exaltando seus êxitos e criando um sentimento de pertencimento ao dar a eles a liberdade necessária para que expressem suas ideias e opiniões. Atender às suas necessidades básicas para o estabelecimento de um clima saudável e de cooperação, eleva o nível motivacional, favorecendo o desempenho de todos. Ademais, ficou evidente também a afirmação de que desempenho está mais ligado ao ambiente psicológico e à integração social do que a capacidade física do colaborador.

CONCLUSÃO

Compreender os conceitos e as relações existentes entre a comunicação interna, cultura e clima organizacionais são questões fundamentais para qualquer gestor que pretende, ao motivar seus colaboradores, obter um desempenho diferenciado da sua equipe. Nesse contexto, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar se a gestão da comunicação interna pode impactar o desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, os resultados das instituições. Para tanto, foram abordados alguns aspectos importantes da comunicação interna nas organizações, entendendo como esta ferramenta permeia e alicerça outras capacidades da organização enquanto motivadora dos colaboradores, além de explorar quem são os responsáveis pela correta utilização, de forma a elevar a comunicação interna ao nível estratégico da gestão organizacional, sendo necessário mensurar, planejar e acompanhar os parâmetros que indicam uma boa comunicação.

Observou-se a cultura e clima organizacionais como um fator intermediário entre a comunicação interna e a motivação que impacta diretamente o desempenho dos colaboradores. Assim, percebeu-se como a cultura da organização pode modelar comportamentos relacionados aos hábitos e que independem da genética do ser humano, podendo assim servir para modelar o comportamento dos funcionários de instituição de forma orientada ao resultado esperado para aquele grupo.

Além disso, abordou-se como o clima organizacional está diretamente relacionado ao atendimento das necessidades das pessoas e com a motivação que elas apresentam ao desempenharem suas funções. Analisou-se também as variáveis que influenciam no estabelecimento de um clima favorável e como o desempenho do colaborador está mais relacionado com a sua integração social do que com a sua capacidade física.

Buscou-se, por meio da aplicação e análise de uma pesquisa, conjugar as evidências encontradas na literatura e no estudo de caso sobre a relação da comunicação interna e o desempenho dos colaboradores, no caso estudado, dos militares de um departamento do Centro de Comunicação Social da Marinha do Brasil. Para tanto, foi necessária a prévia abordagem conceitual sobre o método e metodologia utilizados, definindo o estudo de caso e a revisão bibliográfica como fonte de dados, e a abordagem quali-quantitativa e descritiva para a pesquisa aplicada.

A partir da exposição desenvolvida ao longo deste trabalho, foram apresentados conceitos, argumentos e análises, tanto na revisão bibliográfica, quanto nas evidências encontradas no estudo de caso, que levam à conclusão de que existem fortes indicadores de que a comunicação interna pode impactar o desempenho dos funcionários de uma empresa, por meio de uma boa gestão da comunicação interna, alinhado ainda ao estabelecimento de um clima organizacional e da perpetuação de uma cultura saudável e colaborativa, respondendo assim a pergunta inicial que motivou a elaboração desse estudo.

Além disso, os objetivos secundários também foram alcançados por meio da exposição e compreensão dos conceitos de comunicação interna, cultura e clima organizacionais, bem como, a abordagem de quem são os responsáveis pelo planejamento e análise da gestão comunicacional no âmbito da organização, através do uso de indicadores e ferramentas eficientes.

Dessa forma, visto a correlação entre essas duas variáveis, comunicação interna e desempenho, a alta administração e os gestores responsáveis devem colocar a comunicação interna em nível de igualdade com outras ferramentas estratégicas, buscando o equilíbrio entre os seus interesses e de seus colaboradores, planejando estrategicamente a comunicação. Depreende-se então, que é necessário criar, por meio de uma comunicação eficiente e com objetivos, um ambiente favorável e estimulante para que a organização produza mais e com a qualidade esperada.

Nesse sentido, os profissionais responsáveis pelo planejamento, execução, mensuração e alinhamento da comunicação interna, parecem merecer destaque ao estimular: a integração e motivação dos colaboradores; o comprometimento dos indivíduos e das equipes com a missão, visão e os valores da instituição; e a abertura ao diálogo, *feedback* e à troca de conhecimento e informações.

Por fim, destaca-se que a instituição deve possuir uma política e um plano de comunicação interna, com o objetivo de criar um sentimento de pertencimento, preocupados com a motivação dos indivíduos e não com o foco em contribuir para uma atividade ou produto específicos. Seguindo esse raciocínio, sugere-se ampliar a linha de pesquisa deste estudo, por meio da aplicação de um questionário análogo ao aqui utilizado, utilizando colaboradores de instituições ou empresas de diferentes setores, a fim de corroborar ou retificar o resultado obtido e, ainda, de levantar novas evidências que contribuam para a prática da gestão da comunicação interna e do desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

ABRACOM (Associação Brasileira das Agências de Comunicação). Grupo de Comunicação Interna. **Caderno de comunicação organizacional: por que investir em comunicação interna**. 4ed. São Paulo: Improta, 2012. Disponível em: <https://fasam.edu.br/wp-content/uploads/2020/07/Por-que-investir-em-Comunica%C3%A7%C3%A3o-Interna.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2022.

ALMEIDA, L. A. S. **A importância da comunicação interna para a motivação dos colaboradores**. Exedra: Revista Científica, n. 8, p. 91-103, 2013. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/368147>. Acesso em: 12 ago. 2022.

BRIDA, A. D. **Clima organizacional: fatores que influenciam na satisfação e insatisfação dos colaboradores da empresa Angheben e CIA Ltda de São Lourenço SC**. 2018. Monografia (Pós-graduação em Gestão Contábil e Financeira) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Paraná, 2018.

CAPPELLANO, T.; CARRAMENHA, B.; MANSI, V. **Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira**. Jundiaí, SP: Editora In House, 2013.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COSTA, A. P.; MINAYO, M. C. D. S. Fundamentos teóricos das técnicas de investigação qualitativa. **Revista lusófona de educação**. n. 40, p. 11-25, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34958005002>. Acesso em: 15 ago. 2022.

COSTA, D. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2.ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DUARTE, M. Y. M. Estudo de Caso. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 215-235.

ESTENDER, A. C.; VARJÃO, S. S. A importância da cultura organizacional e o seu reflexo na comunicação interna. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 14, n. 2. Três Corações, MG. p. 272-277, 2016.

FÉLIX, J. D. B. **Comunicação integrada como instrumento de gestão**. Brasília: Rede Integrada, 2021. *E-book* (37 p.).

FRANÇA, F.; LEITE, G. **Comunicação como estratégia de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2007.

FREIRES, L. C. M. Comunicação interna e integrada: desafios da gestão. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. 5. ed. São Paulo: ABERJ, 2011. Cap. 3. p. 29-35.

GRAÇA, H. **Clima organizacional: uma abordagem vivencial**. Brasília: FUNADESP, 1999.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LARAIA, R D. B. **Cultura: um conceito antropológico**. 16 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

LORCA, F. C. **Análise da Influência da motivação e do comportamento humano nas organizações**. 2010. Monografia (Graduação no Curso de Engenharia de Produção) - Universidade São Francisco. Campinas, 2010.

LUZ, R. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MELO, M. M. C. S. D. **A comunicação interna como fator de motivação dos colaboradores**. 2012. Tese (Mestrado em Ciências Empresariais). Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa, 2012.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2015. p. 284.

NACHMIAS, C. F.; NACHMIAS, D. **Research methods in the social sciences**. 4 ed. *New York: St. Martin*, 1992. p. 77-78. Disponível em: <https://archive.org/details/researchmethods0000fran/mode/1up>. Acesso em: 05 ago.2022.

NAISH, J. **Warning: brain overload**. *The Times: London*, 2009. Disponível em: <https://www.thetimes.co.uk/article/warning-brain-overload-fv6sc7gmvb8>. Acesso em: 13 ago. 2022.

PAGNAN, R. R. **O Impacto da comunicação interna no desempenho das atividades de uma confecção e facção têxtil**. 2018. Monografia (Bacharel em Administração de Empresas). Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma, 2018.

PETTIGREW, A. A Cultura das organizações é administrável? In: Fleury, M.T.L.; Fischer, R. M. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2a Ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 143-152.

REGO, F. G. T. D. **Comunicação empresarial / comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986. Disponível em: https://www.academia.edu/23708496/Livro_Comunica%C3%A7%C3%A3o_Empresarial_Comunica%C3%A7%C3%A3o_Institucional_Francisco_Gaud%C3%Aancio_Torquato_do_Rego. Acesso em: 23 ago. 2022.

RUSSO, G. M. **Diagnóstico da cultura organizacional: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações.** Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Dedix, 2010.

SCHMITZ, A. **Manual de comunicação organizacional.** 1.ed. Florianópolis, SC: Combook, 2020.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TEIXEIRA, G. M. *et al.* **Gestão estratégica de pessoas.** Reimpressão. Rio de Janeiro: FVG, 2006.

ZULATO, G. F. **Cultura organizacional e comunicação interna, na ótica do consultor de comunicação.** 2015. Dissertação (Mestrado em Comunicação Estratégica) Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa. Lisboa, 2015.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

1 – CATEGORIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

- a) Local de trabalho
() Rio () Brasília

- b) Posição hierárquica
() Oficial () Praça

- c) Tempo de serviço na Função
() Menos de 6 meses () De 6 meses a 1 ano () De 1 a 3 anos () Mais de 3 anos

2 – COMUNICAÇÃO INTERNA

- a) A comunicação entre você e seus subordinados é satisfatória.
() Muito frequente () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca () Não aplicável

- b) A comunicação entre você e seu encarregado é satisfatória.
() Muito frequente () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca

- c) A comunicação entre os diferentes setores é satisfatória.
() Muito frequente () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca

- d) São celebrados os êxitos alcançados.
() Muito frequente () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca

- e) Você tem liberdade para opinar e expressar suas ideias.
() Muito frequente () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca

- f) Os canais existentes para a Comunicação Interna são suficientes e funcionam adequadamente.
() Muito frequente () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca

3 – CULTURA ORGANIZACIONAL E CLIMA ORGANIZACIONAL

- a) Sinto-me motivado ao ir trabalhar.
() Muito frequente () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca

- b) Existe uma clara cooperação entre os militares.
() Muito frequente () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca

- c) As minhas ideias e sugestões são levadas em consideração.
() Muito frequente () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente ()
Nunca
- d) Considero saudável o meu relacionamento com a equipe de trabalho.
() Muito frequente () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente ()
Nunca

4 – DESEMPENHO PROFISSIONAL

- a) Eu procuro realizar minhas atividades com qualidade.
() Muito frequente () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente ()
Nunca
- b) Gosto de dar o meu melhor pelo serviço, mesmo sem ser solicitado.
() Muito frequente () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente ()
Nunca
- c) Sinto-me estimulado a realizar um trabalho de qualidade.
() Muito frequente () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente ()
Nunca
- d) Acredito que uma boa comunicação pode melhorar o clima organizacional e
impactar diretamente o meu desempenho.
() Concordo totalmente () Concordo () indiferente () Discordo () Discordo to-
talmente

5 – COLABORAÇÃO

- a) Você acredita que os conflitos e tensões no ambiente de trabalho resultam,
na maioria das vezes, de falhas na comunicação. (Sim ou Não). Comentário
opcional.
- b) Dê um exemplo de como aperfeiçoar a comunicação interna de forma a im-
pactar o desempenho individual ou do grupo, que possa ser aplicado ao seu
ambiente de trabalho (canal utilizado, frequência, assertividade, oportunidade
de *feedback*, maior participação nas decisões, etc.). Questão opcional.