

## A contribuição das Relações Públicas na percepção do Clima Organizacional<sup>1</sup>

Taynnara Rodrigues de OLIVEIRA<sup>2</sup>  
Daniella Pereira DE DEUS<sup>3</sup>  
Faculdade Sul-Americana, Goiânia, GO

### RESUMO

O desenvolvimento e o ápice da globalização, final do século XX, fomentaram o avanço das estruturas organizacionais resultando em novas divisões de trabalho. A partir disso, a preocupação com a motivação e a satisfação dos funcionários tornaram-se relevantes, pois refletem-se no ambiente interno, na imagem e reputação das organizações. Este trabalho propõe compreender as Relações Públicas no quanto contribuem para a percepção do clima organizacional a partir dos instrumentos de comunicação interna. Portanto, tal contribuição deve ser analisada em conjunto com os Recursos Humanos e/ou Qualidade de Vida no Trabalho em relação às atividades estratégicas focadas nos funcionários, as quais objetivam criar um melhor ambiente organizacional capaz de prover maior satisfação aos funcionários e, conseqüentemente, um aumento na favorabilidade do clima organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** clima organizacional; comunicação interna; Qualidade de Vida no Trabalho; Relações Públicas.

### INTRODUÇÃO

Em um período marcado pela constante luta por direitos trabalhistas, sindicatos mobilizando classes e greves, torna-se vital voltar-se para os funcionários, que são imprescindíveis nas organizações. Quando iniciam o trabalho em uma organização, levam consigo uma cultura já formada por valores e até preceitos das organizações onde já trabalharam. Por isso, é fundamental a adaptação, o conhecimento sobre o novo local de trabalho e a interação para que se sintam bem no ambiente organizacional.

Normalmente, os Recursos Humanos (RH) e/ou Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), assumem a função de criar meios para que o funcionário se adapte. Integrado, esse funcionário será “mais produtivo nas habilidades para as quais foi contratado” (FORTES, 2006, p. 62). Contudo, não são apenas as atividades de RH e/ou QVT que promovem o bem estar do funcionário no ambiente organizacional. Conforme Luz (2003), existem diversos fatores que contribuem para a promoção do sentimento de satisfação do funcionário em relação à organização e ao ambiente de trabalho que compõem o clima organizacional.

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Centro-Oeste realizado de 19 a 21 de maio de 2016.

<sup>2</sup> Estudante de Especialização em Docência no Ensino Superior da FASAM, email: [taynnara.rodrigues@hotmail.com](mailto:taynnara.rodrigues@hotmail.com)

<sup>3</sup> Orientadora do trabalho. Professora do curso de Relações Públicas da FASAM, email: [cacau.dpd@gmail.com](mailto:cacau.dpd@gmail.com)

Sob esse aspecto, deve-se considerar o relacionamento e a comunicação interna da organização essenciais, pois colaboram para que o sentimento do funcionário seja positivo ou negativo. O resultado, mostra a influência desses elementos no clima organizacional (LUZ, 2003). Assim, considera-se o profissional de Relações Públicas (RP) qualificado para intermediar o relacionamento entre os públicos, pois como comunicador, possui a habilidade de levar a organização a compartilhar os mesmos propósitos e pensamentos.

Pretende-se evidenciar, em suma, a relevância de se trabalhar a satisfação dos funcionários de uma organização, entendendo as Relações Públicas, conjuntamente com o RH (ou QVT), como pontos-chave para o alcance do clima organizacional favorável.

## 1. RELAÇÕES PÚBLICAS

As Relações Públicas têm uma gama de conceitos e definições figurando como guarda-chuva<sup>4</sup> da comunicação nas organizações que, constituído por muitas atividades, impede uma exclusiva definição. Assim, como refere Simões (1995, p.45), “o termo Relações Públicas é polissêmico, isto é, possui vários significados”. Dessa forma, não é fácil o entendimento e a compreensão pelo termo e profissão, o que prejudica, de certa forma, a popularização desta profissão perante a sociedade.

As Relações Públicas são diferentes das outras habilitações da comunicação, porque além de ser especializada no relacionamento, tem como objetivo observar a realidade da sociedade e da organização (FRANÇA, 2001). Nota-se também que, consoante Grunig (2011, p. 25), os profissionais de Relações Públicas “contribuem para o equilíbrio entre os interesses da própria organização e os interesses das pessoas que são influenciadas por ela ou por aqueles que têm o poder de influir, aqui denominados ‘públicos’”.

Portanto, as Relações Públicas têm como objetivo mediar o relacionamento com os públicos de uma organização promovendo assim, o equilíbrio. São profissionais estratégicos, que com base no planejamento estruturado e, bem pensado, alcançam objetivos propostos para a melhoria institucional da organização.

### 1.1 Comunicação interna

A comunicação organizacional é envolvida num complexo denominado de comunicação integrada. Esta é dividida em quatro áreas distintas: comunicação

---

<sup>4</sup> Termo citado por KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. 5. ed. São Paulo: Summus, 1997. p. 86.

mercadológica, comunicação administrativa, a comunicação institucional e a comunicação interna (KUNSCH, 2003, p. 150).

Esta última pode ser definida como “conjunto de ações que a organização coordena [sic] com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos”. Tudo, para que se tenha uma boa construção da imagem pública (CURVELLO, 2012, p. 22).

Diante disso, Scroferneker (2007, p.83) afirma que a Comunicação Interna “é bem mais ampla e complexa do que simplesmente informar o funcionário”. Deve haver qualidade na construção de meios e de suas ferramentas. De acordo com esse pensamento, Kunsch (2003, p.160) complementa ao afirmar que:

a qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela rapidez e pela competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias, pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados.

Isto significa que é na comunicação interna que se tem a capacidade de estimular o diálogo e troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, ao buscar a qualidade nos produtos ou serviços que a organização possui, cumprindo a missão e os objetivos da organização, conseqüentemente (KUNSCH, 2003).

Desse modo, a comunicação interna é a que ocorre dentro do ambiente organizacional para funcionários, gestores e todos os que trabalham na organização. Ela é um elemento fundamental para que o equilíbrio e a satisfação da organização sejam refletidos na sociedade e nos demais públicos.

## **2. CLIMA ORGANIZACIONAL**

Como todo termo relacionado à ciência administrativa tem sua origem em outras disciplinas, o clima organizacional não é diferente. Essa nomenclatura advém da meteorologia, sendo uma analogia meteorológica (ROCHA; PELOGIO; AÑEZ, 2013).

Conforme Maximiano (2011, p.159), “o produto dos sentimentos chama-se clima organizacional [...] é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e seus administradores”. Ou seja, o clima será percebido e vivido pelos funcionários e, a percepção que eles têm da organização está diretamente ligada aos seus comportamentos diante de situações cotidianas.

A satisfação que se obtém dentro da organização também resultará na percepção que o indivíduo possui e, portanto, afetará o clima organizacional e o comportamento que ele exerce dentro do seu ambiente de trabalho (KANAANE, 1999).

O clima organizacional, logo, pode ser classificado sob duas perspectivas distintas. A primeira delas, classifica-se em bom, prejudicado ou ruim (LUZ, 1995). E a outra, é denominada como favorável, quando possibilitar a satisfação das necessidades pessoais, ou desfavorável, quando frustrar essa satisfação (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

O clima organizacional bom, resulta de atitudes positivas no ambiente de trabalho, como a alegria, dedicação, satisfação, motivação e participação (LUZ, 1995). Também é percebido quando os funcionários indicam parentes e conhecidos para trabalharem na mesma empresa, quando falam bem para as outras pessoas e o tempo de permanência do funcionário na organização (LUZ, 2003).

Os outros tipos de clima organizacional são denominados como prejudicado ou ruim, os quais possuem variáveis que vão afetar negativamente e de forma duradoura os funcionários. “Tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas” são propensos nesse ambiente e se diferem conforme a intensidade que apresentam (LUZ, 2003, p. 47).

Por isso, mais importante do que defini-los, é empregar “a ideia que temos que ter sobre o tipo de clima das empresas. Em síntese: se ele é favorável, desfavorável ou neutro, em relação às organizações e às pessoas” (LUZ, 1995, p. 37).

### **3. COMUNICAÇÃO (RP) E CLIMA ORGANIZACIONAL**

A palavra comunicação “provém do latim (*communis*), que significa por em comum”, colocando o comunicador para estabelecer uma comunidade com o receptor, ou seja, instituir o relacionamento, o comunicar, falar e ouvir (LOBO, 2003, p.86).

Analogicamente, a comunicação organizacional é como a corrente sanguínea, pois deve suprir todas as unidades, departamentos e pessoas com informação. Ao serem privados de informações necessárias, esses departamentos e unidades da organização funcionarão mal (HAMPTON apud LOBO, 2003).

Ao relatar a relação entre o clima organizacional e a comunicação, Sousa (2006) afirma que o clima da organização diz respeito à comunicação quando se confere a

auditoria de comunicação<sup>5</sup>, uma vez que é possível diagnosticar o estado real do clima organizacional além de antecipar crises e verificar o que os públicos pensam a respeito dela. Também, é possível constatar que o relacionamento e a comunicação são as palavras-chaves dos fatores que devem ser observados nas pesquisas de clima (SOUSA, 2006).

Ademais, o profissional de Relações Públicas é habilitado e essencial para conduzir a comunicação interna e obter bons resultados, não só na parte de comunicação, mas também no clima organizacional (IANHEZ apud FARIAS, 2004).

Desse modo, a comunicação interna – realizada pelo RP – é um dos elementos de que o clima organizacional deriva e é de suma importância, pois contribui para o aumento da satisfação e relacionamento na organização, logo, a favorabilidade do clima aumentará.

#### 4. METODOLOGIA

Para investigar e analisar uma realidade que se pretende entender foi escolhida a organização “X” que tem sede em Goiânia, mas também possui outros prédios em cidades no interior do Estado de Goiás. A organização pública federal contava com 1.125 funcionários durante a coleta de dados em 2014.

Neste trabalho, foram utilizadas três técnicas de pesquisa. A primeira delas é a análise documental. Esta é composta de um estudo sobre as pesquisas de clima organizacional realizadas na organização “X”, além de três meios de comunicação interna, a intranet, o “Noticiário ‘y’” físico e o “Noticiário ‘y’” via e-mail. Posteriormente, teve-se, como técnica, a entrevista com os gestores de comunicação, profissional de Relações Públicas, e do departamento de QVT. E, por último, um questionário para conhecer a visão dos funcionários da organização “X” sobre o assunto.

##### 4.1 Instrumentos

Para a análise documental considerou-se categorias de clima organizacional: os aspectos referentes à comunicação, relacionamento, número de participantes da pesquisa, bem como, a própria percepção do clima da organização. Já para a comunicação interna, analisou-se os instrumentos considerando seu tamanho, *layout*, periodicidade e *feedback*.

A entrevista com os gestores foi realizada a partir de roteiro estruturado com nove questões subjetivas para conhecer suas opiniões sobre quatro fatores: “pesquisas de clima organizacional”, “interdisciplinaridade entre a Comunicação e a QVT”, “instrumentos de

---

<sup>5</sup> “é uma avaliação dos processos comunicacionais desenvolvidos numa e por uma organização” (SOUSA, 2006, p. 93).

comunicação que a organização ‘X’ possui para a disseminação de informações” e a “contribuição da comunicação como fator diferencial nas pesquisas de clima organizacional”.

Por fim, o questionário para os funcionários era composto por uma primeira parte com questões de múltipla escolha para a caracterização do participante e a segunda parte com 17 afirmações em escala likert de grau 1 (nada satisfeito) a grau 5 (muito satisfeito) relativas a organização na qual trabalham e sua satisfação em relação aos aspectos referentes ao clima organizacional.

## 4.2 Procedimentos metodológicos

A análise dos meios de comunicação interna foi realizada entre os dias 10 e 18 de outubro de 2014 obedecendo ao roteiro já pré-estabelecido. Já as pesquisas de clima, foram estudadas entre os dias 18 e 20 do mesmo mês.

A entrevista é caracterizada por semiaberta, pois já possuía um roteiro com questões que serviam de guia para fazê-la (DUARTE, 2005). As duas entrevistas foram realizadas no dia 29 de setembro de 2014. Com o gestor de QVT, ocorreu às 14 horas e com a RP, às 14 horas e 45 minutos.

A aplicação dos questionários deu-se entre os dias 06 a 10 de outubro de 2014, realizando a entrega em um dia e buscando-o respondido no dia seguinte, concedendo uma média de 24 a 30 horas para respondê-lo. Também, 50 questionários foram enviados (via malote) a quatro cidades do interior, onde a instituição pesquisada tem filiais, destas, apenas duas retornam os questionários respondidos. Com nível de confiança de 94% e margem de erro de 5%, foram coletados 277 questionários, sendo mínimo necessário de 271.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 5.1 Análise documental (intranet, *house organ* e cartaz)

A intranet é uma rede interna que funciona como a internet, mas com acesso restrito aos funcionários de uma organização. Na organização “X”, a intranet foi lançada em 2011, na forma de “rede social corporativa”, como uma ferramenta de gestão, comunicação e conhecimento. Ela sempre teve um modelo muito próximo com o Orkut<sup>6</sup>, no qual os funcionários poderiam adicionar seus amigos, mandar recados, postar fotos entre outros.

---

<sup>6</sup> Rede social filiada a Google em 2004 que objetiva no relacionamento, em conhecer pessoas e manter essa amizade, entretanto que teve seu fim em 2014.

Desde sua instalação, esta não passou por modificações drásticas ou mudanças de *layouts* muito perceptivas, apenas atualizações para facilitar seu acesso e manuseamento. Assim, em novembro de 2013, a intranet passou por pequenas atualizações no *layout*, como as cores da tarja de início. E, em maio de 2014, passou a ser adequada e adaptada ao acesso de *smartphones* e *tablets*. O conteúdo publicado sempre foi sobre acontecimentos da organização e, sua mensuração é dada pelo quantitativo de pessoas que têm acesso à intranet, sobre quantidade de acessos que a matéria teve e, também, pelo número de comentários.

O noticiário “y” possui dois formatos. O primeiro é *house organ*<sup>7</sup> e o outro, cartaz. O *house organ* foi um instrumento muito utilizado desde 1997 em formato impresso, mas pararam sua circulação em 2013. Em 2014 retornou em formato digital, como uma forma de transmitir mais informações àqueles que trabalham na Organização “X”. Ele possui uma média de 20 páginas e aborda eventos, campanhas, inaugurações, homenagens e decisões que ocorrem ou ocorreram no período anterior à sua publicação. A publicação é bimestral e é encaminhada via e-mail aos funcionários. Observando sua estrutura, o grid<sup>8</sup> de cada matéria é distinto, todavia, estão divididos em duas ou três colunas, sendo parecidos. Cada matéria, também, possui um layout diferente, seja na cor de fundo, título ou imagens, para não ficar cansativo aos olhos do leitor.

O Noticiário “y” cartaz é inserido nos elevadores do prédio da organização. Teve sua primeira edição publicada na semana do dia 27 de maio de 2014. Este é publicado semanalmente e, até o colhimento dos dados para análise, contava com 15 edições. É impresso na própria organização em papel comum e tem o formato de uma folha A4, tamanho de 21,0cm x 29,7cm, na vertical. Nota-se também, que ele é parecido com o *house organ* no que tange ao conteúdo e, refere-se a eventos ou acontecimentos sendo apresentado de forma contínua de terças-feiras a segundas-feiras.

Por fim, todos esses meios de comunicação contribuem, de maneira geral, para que o público essencial<sup>9</sup> tenha conhecimento sobre a organização e sintam-se pertencentes a ela, conhecendo-a e tomando ciência do que, nela, é relevante. Dessa maneira, a organização

---

<sup>7</sup> De acordo com Rabaça e Barbosa (apud FERRARETTO; FERRARETO, 2009, p. 130), *house organ* é “um veículo impresso ou eletrônico, periódico, de comunicação institucional, dirigido ao público interno (funcionários e seus familiares) e/ou a determinados segmentos do público externo...”.

<sup>8</sup> Grid “é uma série de linhas de referência que ajudam a dividir e organizar uma página, permitindo a disposição rápida e precisa dos elementos do design. Os grids também asseguram a consistência visual de página à página.” (AMBROSE; HARRIS, 2012, p. 33).

<sup>9</sup> “Um público essencial é aquele absolutamente imprescindível, que garante a existência da organização e está vinculado à sua atividade-fim” como diretores, gestores, acionistas, clientes, funcionários, governo etc. (FRANÇA, 2008, p. 100).

estabelece um vínculo com os funcionários (mesmo que via única, através dos noticiários “y” e, mão dupla pela intranet), uma vez que, há uma dependência de ambas as partes em relação à missão da organização e a tudo o que é desenvolvido ali.

## **5.2 Pesquisas de clima organizacional – evolução de 2011 a 2013**

Depois de anos sem realizar pesquisas de clima organizacional, a Organização “X” retomou essa prática por iniciativa da presidência. Durante os dois primeiros anos, as pesquisas foram realizadas pelo departamento de Planejamento Estratégico. E, em 2013, a pesquisa passou a ser aplicada juntamente com a pesquisa de QVT, pois, de acordo com o gestor deste departamento, foi criando um meio de facilitar para que os funcionários não respondessem a duas pesquisas, grandes, no mesmo ano.

Em 2011, observa-se que dos 1108 funcionários, 76% responderam a pesquisa. Um dos pontos mais significativos são os aspectos positivos destacados por variáveis que envolvam “relacionamento” e “comunicação”. Os negativos, são compostos das seguintes afirmações: “minha unidade realiza reuniões periódicas para discutir as rotinas de trabalho” e “conheço os critérios utilizados para promoções internas”.

Em 2012, a percentagem de participantes foi menor em relação ao ano anterior. No total, foram 62,89% dos funcionários. Dos aspectos positivos verificados em 2011 e, comparados aos de 2012, as afirmações referentes à “comunicação” e “relacionamento” aumentaram entre 2% e 8% cada. E, o que foi ressaltado como aspectos negativos pelos funcionários em 2011, passou à categoria dos elementos neutros, melhorando o desempenho.

A pesquisa aplicada em 2013 foi reformulada e agregada à pesquisa de QVT. Por isso, a estrutura e o relatório final são distintos das pesquisas anteriores. A aplicação dessa pesquisa obteve uma participação de 62,9% dos funcionários, mantendo a mesma média de participação com relação a 2012. A análise da pesquisa de clima organizacional foi dividida em categorias, entre elas: a “comunicação” e “relações socioprofissionais”.

Essa categoria obteve 73,33% de favorabilidade e, apenas, uma afirmativa desfavorável: “existem dificuldades na comunicação chefia-subordinado”. Este é um aspecto a ser revertido, pois é necessário um bom relacionamento e comunicação, principalmente com a chefia imediata, que é a imagem mais próxima da Administração.

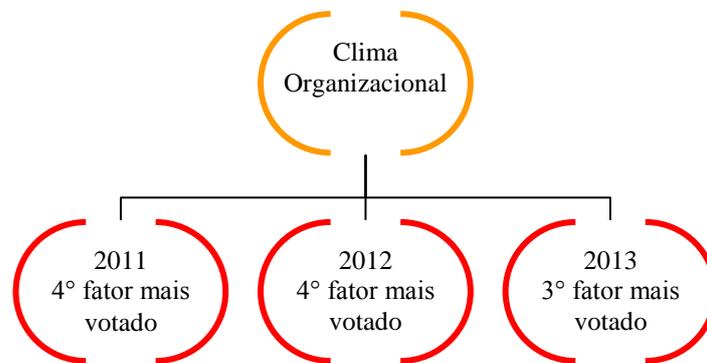
De modo geral, o clima da organização “X” é bom e favorável a ela. As estratégias propostas ao final dos resultados da pesquisa também foram aplicadas no ano seguinte, o

que pode justificar o aumento das porcentagens na pesquisa. Além disso, em todas as pesquisas de clima exploradas, nota-se que um dos principais fatores de motivação em trabalhar na organização “X” é o próprio clima organizacional.

### 5.2.1 Correlação das pesquisas de clima organizacional e dos instrumentos de comunicação

Na verdade, o que proporciona à organização “X” um clima organizacional “bom”, é ter um departamento de comunicação há 17 anos que tem o propósito de “comunicar-se” com seus públicos. Percebe-se também, que o clima da organização “X” é um fator motivacional para seus funcionários, conforme demonstra a figura 1.

**FIGURA 1** – Classificação do Clima Organizacional como fator motivacional



Fonte: elaborada pelo autor

Isso significa que os sentimentos dos próprios funcionários interferem na chegada dos novos, porque o clima já existente influencia muito na opinião e satisfação do novo funcionário em relação à organização.

A comunicação também tem influência nas pesquisas de clima, mas de maneira distinta, não para motivar, e sim para proporcionar conhecimento sobre o que acontece na organização e, inclusive, para promover vínculos ou até relacionamentos entre o departamento de comunicação e seus públicos, como é o caso da intranet.

Portanto, os instrumentos de comunicação interna utilizados até 2013, exerciam baixa influência no reflexo das pesquisas de clima organizacional realizadas. Apesar disso, através da pesquisa com os funcionários (analisadas no tópico 5.4) vê-se que a comunicação tem sim, certa contribuição na opinião deles, uma vez que, ao terem conhecimento da organização, sua visão e participação atuam de modo mais favorável a organização “X”.

### 5.3 Entrevista com os gestores de QVT e de Comunicação (Relações Públicas)

Segundo o roteiro elaborado, foi realizada análise das entrevistas obtidas e, a fim auxiliar a leitura, utilizou-se a denominação ‘Gestor 1’ para o responsável do departamento de QVT e ‘Gestor 2’ para a RP. Como qualitativa, selecionou-se quatro fatores de análise.

#### **Fator I** – Pesquisas de clima organizacional

É percebido que as pesquisas de clima organizacional são utilizadas para compreender mais sobre os sentimentos dos funcionários e, o *feedback* destas pesquisas são essenciais como devolutiva do que se tem feito para reverter os aspectos desfavoráveis apontados. Ambos os gestores concordam que eles podem ser revertidos. Entretanto, acreditam que alguns conseguem ser resolvidos mais rapidamente, mas outros demoram a serem modificados. Conforme o Gestor 2 aponta, o retorno das estratégias elaboradas para os pontos negativos não é realizado de modo pleno, pois é necessária a presença mais consolidada da comunicação para repassar a todos sobre o que foi apontado e o que está sendo desenvolvido.

#### **Fator II** – Interdisciplinaridade entre a Comunicação e a QVT

A interdisciplinaridade entre a área de comunicação juntamente com a de QVT pode ser uma vertente diferencial e benéfica para toda e qualquer organização. Todavia, na organização “X”, o vínculo é apenas de demandante e demandado. A QVT faz solicitações a Comunicação e esta desenvolve os trabalhos pedidos, como peças gráficas entre outros. Na visão do Gestor 1, isso se dá como interdisciplinaridade. Já o Gestor 2 atesta que “não existe. Eu acho isso muito pouco. Não como deveria existir”, uma vez que, não há um trabalho voltado aos funcionários planejado conjuntamente. Verificando, portanto, que a interdisciplinaridade entre os departamentos é pequena mediante magnitude do que precisa existir para atingir e perceber diferenças no clima organizacional.

#### **Fator III** – Instrumentos de comunicação que a organização “X” possui para a disseminação de informações

A organização “X” dispõe de uma gama de instrumentos de comunicação interna. Ao classificá-los, as respostas dos dois gestores foram muito próximas. Os instrumentos destacados pelos dois gestores são: e-mail, malote digital, observador, noticiário “y” (cartaz e *house organ*), programa de TV “z”, intranet, memorando e ofício.

Todos esses instrumentos são importantes para manter o público-alvo informado sobre o que acontece na organização e outros assuntos relevantes. Por isso, manter uma consistência e um trabalho contínuo nestes instrumentos permite, na maioria das vezes, um relacionamento ou, pelo menos, uma maneira de se aproximar dos públicos.

**Fator IV** – A contribuição da comunicação como fator diferencial nas pesquisas de clima organizacional

A comunicação é um dos fatores a serem considerados nas pesquisas de clima organizacional. Ambos os gestores concordam que, pode ser um fator a mais para contribuir na favorabilidade do clima. Nesse contexto, o Gestor 2 afirma que a comunicação interna é um diferencial nestas pesquisas, pois “isso é a base das Relações Públicas internas, o propósito é esse: você conseguir integrar, estimular, criar um clima realmente de convivência, não vou dizer de harmonia completa, porque isso não existe, mas de tranquilidade...”. Assim, é vital voltar-se para as Relações Públicas ao utilizar instrumentos de comunicação, pois a categoria pode ser um fator que beneficie, ou não, uma organização.

#### **5.4. Perspectiva dos funcionários**

No questionário foi possível levantar o perfil dos funcionários. A maioria deles possui idade entre 31 e 50 anos, sendo 53% mulheres e 47% homens que trabalham na organização “X” entre 2 a 5 anos. O nível de escolaridade dos entrevistados é de especialização lato sensu.

Ao visar sumo entendimento da pesquisa, dividiu-se a análise dos dados em quatro categorias que representam as afirmações avaliadas pelos funcionários da organização “X”. Entre elas encontram-se:

##### **a) Sentimento dos funcionários sobre a organização “X”**

Observou que a maioria dos entrevistados está satisfeita em relação ao fato de a organização se preocupar com o seu bem-estar. No que tange à infraestrutura proporcionada a seus funcionários, 29% se sente “muito satisfeito” com seus equipamentos de trabalho e, 48% estão “satisfeitos” com as ferramentas e mecanismos existentes no ambiente organizacional. Quanto a afirmação sobre “alcance da missão e visão da organização”, um total de 71% dos entrevistados estão entre “muito satisfeitos” e “satisfeitos”. Por isso, verifica-se que os funcionários, em geral, estão satisfeitos com aspectos relacionados à organização como um todo e, igualmente na “satisfação em trabalhar na organização ‘X’”.

## **b) Comunicação**

Nota-se que todas as afirmativas relacionadas a esta categoria receberam notas 3 (regular) e 4 (satisfeito). Dos entrevistados, 59% afirmaram que conhecem bem o departamento de comunicação da organização “X” entretanto, destacaram que as informações transmitidas por este departamento não têm muita significância para contribuir com o desempenho de suas funções específicas e que, nem sempre, os funcionários ficam sabendo de todas as informações repassadas sobre a organização “X”. Isso significa que as afirmações centralizam em aspectos neutros (nota 3) à organização, não sendo, conseqüentemente favoráveis ou desfavoráveis.

Todavia, os que assinalaram em “regular” possuem potencial para ficar mais ou menos satisfeitos, alterando a favorabilidade em relação à organização “X”. Para isso, é imprescindível a elaboração de estratégias para melhor firmarem a comunicação na organização, revertendo esse quadro para um modo mais positivo ao longo dos anos.

## **c) Relacionamento**

De acordo com a análise feita pelos funcionários sobre as afirmativas que englobam o relacionamento, estão favoráveis à organização, já que estão “muito satisfeitos” (5) e “satisfeitos” (4) como aponta nas afirmações “as reuniões de planejamento do meu departamento”, o “relacionamento entre os colegas de trabalho” e “sinto que minhas opiniões são ouvidas pelo meu departamento ou organização”.

Assim, a categoria “relacionamento” é a que mais teve favorabilidade em relação à organização “X”, uma vez que também foi analisada de modo individual, ou seja, o funcionário avaliou o seu departamento proporcionando uma visão favorável ao microambiente, mas que favorece toda a organização (macroambiente).

## **d) Qualidade de Vida no Trabalho**

A percepção sobre a QVT e seus projetos desenvolvidos é um aspecto pouco notado entre os funcionários, provavelmente devido a sua grande quantidade. De modo geral, os funcionários estão satisfeitos e/ou neutros (opção “regular”) em relação a todos os aspectos referentes às categorias analisadas. Em relação à comunicação, percebeu-se que sua presença faz parte da rotina diária deles. No entanto, existe uma pequena participação e envolvimento desses funcionários, por uma questão de cultura organizacional, pela qual, a organização tem, ainda, uma visão tradicionalista por parte dos funcionários no que tange ao envolvimento deles naquilo que é desenvolvido para benefício dos mesmos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As leis trabalhistas regem a nação brasileira desde 1943. Esta lei dispõe sobre direitos e deveres que devem ser cumpridos para o estabelecimento formal das estruturas de trabalho, proporcionando condições melhores para os trabalhadores. Diante disso, é indispensável voltar-se aos funcionários, pois são imprescindíveis à organização e precisam ser motivados. Esse assunto, portanto, necessita de circunspeção, porque as Relações Públicas focando-se na comunicação interna e, juntamente com as estratégias de RH e da QVT, são fundamentais e podem colaborar para mudar positivamente o clima organizacional, como almejou-se constatar.

Conforme o objetivo proposto, verificou-se que, ao aplicar instrumentos e técnicas de comunicação interna, as RP contribuem para favorabilidade do clima organizacional por serem constatadas teoricamente, discutidas e pautadas pelos funcionários da organização “X”. Ainda averiguou-se a inter-relação entre o clima organizacional e a comunicação interna, na qual, concluiu-se que a comunicação interna corrobora para que os funcionários sintam-se mais pertencentes à organização, incidindo sobre o clima organizacional, afetando-a para um “bom” clima.

Também ressalta que a influência dos instrumentos de comunicação interna era reduzida em relação às pesquisas de clima organizacional, pois não havia uma interferência direta e explícita, apenas como fatores que agregam e interferem em outros fatores, também importantes para a favorabilidade do clima organizacional.

Contudo, a pesquisa quantitativa, aplicada aos funcionários, constatou a relação que ambas as vertentes estudadas possuem: a contribuição das Relações Públicas na percepção de um clima organizacional favorável a organização “X” além dos instrumentos de comunicação interna colaborando para esse resultado final.

Em relação às estratégias de comunicação interna, elas ainda não são componentes diferenciais e suficientes para contribuir para clima da organização “X”, uma vez que, ainda carecem da presença marcante do departamento de comunicação perante os funcionários, pois não conhecem os trabalhos desenvolvidos. Ainda cabe ressaltar que, a comunicação influencia, mas não é um diferencial ou suficiente para contribuir para a melhora do clima nessa organização. Sua participação existe, todavia, não é marcante.

Acredita-se, portanto, que a favorabilidade do clima tende a aumentar e ser cada vez melhor se forem estabelecidos planos e estratégias em conjunto com os departamentos de Gestão de Pessoas, QVT e de Comunicação Social da organização “X” voltados aos

funcionários, pois se esses aspectos melhorarem, a favorabilidade da organização também crescerá positivamente. Até a análise dos dados desta pesquisa, não é o que acontecia na organização “X”, entretanto pode ser uma prática a ser pensada e aplicada para ampliar percepção do clima desta organização.

Em vista disso, os dados obtidos através deste estudo podem servir como aporte para estudos posteriores em relação à influência das Relações Públicas inseridas na comunicação interna, como agente contribuinte para a favorabilidade do clima organizacional.

## REFERÊNCIAS

AMBROSE, Gavin; Harris, Paul. **Fundamentos de design criativo**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Brasília: Casa das musas, 2012.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. cap.4.

FARIAS, Luiz Alberto de. **A literatura de Relações Públicas: produção, consumo e perspectivas**. São Paulo: Summus, 2004.

FERRARETTO, Elisa Kopplin; FERRARETTO, Luiz Artur. **Assessoria de imprensa: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Summus, 2009.

FORTES, Waldyr Gutierrez. Relações Públicas Estratégicas com o público interno. In: CESCA, Cleuza G. Gimenes (Org.). **Relações Públicas e suas interfaces**. São Paulo: Summus, 2006. cap. 2.

FRANÇA, Fábio. Relações Públicas: visão 2000. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. p. 3-17.

\_\_\_\_\_. Relações Públicas: atividade estratégica de relacionamento e comunicação das organizações com as partes interessadas. **Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional**, Ano 12, n.12, p. 55-70, jan/dez, 2008. Disponível em: <[www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/AUM/article/viewFile/1016/106](http://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/AUM/article/viewFile/1016/106)>. Acesso em: 29 mar. 2016.

GRUNIG, James E. Definição e posicionamento das Relações Públicas. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão editora, 2011. p. 23-41.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. 5. ed. São Paulo: Summus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LOBO, Fátima. **Clima organizacional no sector público e privado no norte de Portugal**. [S.l.]: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003.

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

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do Clima Organizacional**: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. 182 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão)–, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

ROCHA, Luiz Célio Souza; PELOGIO, Emanuely Alves; AÑEZ, Miguel Eduardo Moreno. Cultura e Clima Organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do estado do Rio Grande do Norte. **Gestão & Produção [online]**. v. 20, n. 2, p. 455-468, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v20n2/v20n2a14.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2016.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Afinal, o que é Comunicação Interna. In: DORNELLES, Souvenir Marla Graczyk (Org.). **Relações Públicas**: quem sabe, faz e explica. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007. cap. 5.

SIMÕES, Roberto Porto. Relações Públicas: antes de tudo, um processo. **O público**, São Paulo, p. 4, ago. 1979.

SOUSA, Jorge Pedro. A auditoria da comunicação organizacional na perspectiva das relações públicas. In: CESCA, Cleuza G. Gimenes (Org.). **Relações Públicas e suas interfaces**. São Paulo: Summus, 2006. cap. 3.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.