

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

LUANA MARTINS

A CONTRIBUIÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO FORTALECIMENTO DO
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: O CASO DA EMPRESA DESENVIX

FLORIANÓPOLIS
2009

LUANA MARTINS

A CONTRIBUIÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO FORTALECIMENTO DO
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: O CASO DA EMPRESA DESENVIX

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Orientador: Dante Marciano Girardi.

FLORIANÓPOLIS
2009

LUANA MARTINS

A CONTRIBUIÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO FORTALECIMENTO DO
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: O CASO DA EMPRESA DESENVIX

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 26 de junho de 2009.

Prof. Rudimar Antunes da Rocha.
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Dante Marciano Girardi, Ms.
Orientador

João José Cândido, Ms.
Membro

Sebastião Ainton da R. Cerqueira Adão, Dr.
Membro

Dedico este trabalho às pessoas mais importantes da minha vida: mamãe, Vanilda Terezinha Martins e papai, Julio Martins, carinhosamente.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, ao Pai Eterno pela dádiva da vida e por não ter em nenhum momento me deixado sozinha nessa caminhada.

Agradeço aos meus pais, especialmente a minha mãe, por tudo que me ensinou, pela força e incentivo que sempre me deu nos momentos mais difíceis de minha vida.

Ao meu companheiro, Rodrigo, pela paciência que teve comigo nos momentos de *stress* durante a execução deste trabalho e por todas as palavras de incentivo.

Aos meus colegas de curso, com quem compartilhei momentos de ansiedade e de alegria por todos esses anos de faculdade: Liliane e Tony, os quais juntamente comigo formaram uma equipe, no mínimo, incrível .

Em especial, ao meu grande amigo Willi que me ajudou muitíssimo neste trabalho, me emprestando livros, contribuindo com sugestões e nunca permitindo que eu desanimasse ou desistisse.

Aos meus chefes, Leandro e Douglas, pela compreensão e apoio.

A todos os meus Professores que, em maior ou menor grau, contribuíram para a minha formação.

Em especial, ao Professor Dante Girardi, meu mestre e meu orientador, por acreditar no meu potencial, incentivando-me a continuar em busca de novos horizontes.

E, também de maneira especial, à Professora Kelly pelos esclarecimentos e, principalmente, pelos conselhos dados no início deste trabalho.

A todos da DESENVIX, por terem contribuído respondendo aos questionários e as entrevistas e, especialmente, a Lidiane, que não só me deu a oportunidade de realizar esta pesquisa na empresa, como ainda me deu força e apoio, sendo sempre carinhosa e prestativa.

A todos os meus amigos, em especial, a minha prima Daniela, pela grande e linda amizade que construímos nos últimos anos e pelo apoio e incentivo que me deu, lendo este trabalho todas as vezes que pedi e contribuindo com sugestões e críticas.

Tudo é do Pai, toda honra e toda glória,
são dEle todas as vitórias alcançadas em
minha vida.

Frederico Cruz (Adaptado pela autora).

RESUMO

MARTINS, Luana. **A contribuição da comunicação interna no fortalecimento do comprometimento organizacional**: o caso da empresa DESENVIX. 2009. 129 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

Este trabalho teve como objetivo geral analisar a contribuição da comunicação interna no fortalecimento do comprometimento organizacional dos colaboradores da empresa DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS, durante o primeiro semestre de 2009. Os métodos para realização desta pesquisa compreenderam a revisão de literatura sobre o tema e a obtenção e análise de dados primários coletados por meio da aplicação de questionários, bem como da realização de entrevistas. Verificou-se através desta pesquisa que, os meios de comunicação interna utilizados na empresa são basicamente: as conversas informais, o telefone, o e-mail e as reuniões. Os colaboradores pesquisados demonstraram-se, de maneira geral, satisfeitos quanto à eficiência da comunicação e avaliaram-na positivamente, verificando-se que esta possui potencial para ser explorada no sentido de obter-se mais comprometimento. No que se refere ao comprometimento organizacional, aspectos como motivação, satisfação e clima mostraram-se satisfatórios, viabilizando o seu fortalecimento. Mostrou-se como preponderante o tipo de comprometimento normativo, onde os indivíduos possuem um sentimento de lealdade e também de obrigação para com a empresa, porém este não gera resultados tão significativos para a organização quanto os causados pelo comprometimento afetivo. A comunicação como fator contribuinte para o fortalecimento do comprometimento requer muito mais do que apenas manter os colaboradores informados, requer, sobretudo, sensibilidade e respeito no relacionamento interpessoal. A partir dos resultados obtidos, foram apresentadas sugestões para melhorar a comunicação, inclusive entre líderes e liderados, visando fortalecer o comprometimento dos colaboradores com a organização. Como recomendações para futuros trabalhos sugerem-se a realização de estudos sobre este tema em outras organizações e, no que tange à empresa em estudo, a realização de uma pesquisa para a implantação de um programa de endomarketing, entre outras recomendações.

Palavras-chave: Comunicação interna. Comprometimento organizacional. Relacionamento interpessoal.

ABSTRACT

MARTINS, Luana. **Communication's internal contribution as a method to strengthen the organizational commitment: the DESENVIX case study.** 2009. 129 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Business, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

The purpose of this research is to analyze the internal communication's impact on the DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS employees' organizational commitment. The research took place between January and June of 2009. As for the research methods, it included bibliographic research and data analyses that were developed through interviews and questionnaires. The results demonstrated that the main internal communication methods at the company are casual talking, telephone talking, e-mails and meetings. Furthermore, it was verified that the employees are contented with those communication methods although they alleged it can be better worked to obtain a stronger commitment. Concerning the answers about the employees' company commitment, the motivational and climate factors were evaluated as adequate. The results also revealed that the main commitment type is the normative which the employees have, at the same time, the feelings of loyalty and obligation towards the company issues. This type is not as effective as the affective commitment type where the communication used as a factor for the commitment's effectiveness requires sensibility and personal relationships. Based on the results, it was presented alternative methods to improve the communication between the company's leaders and employees to reinforce the organizational commitment. As for the recommendations to other case studies concerning the theme and the company, is suggested do make a research to formulate an internal marketing program.

Key-words: Internal communication. Organizational commitment. Internal relationship.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os cinco fatores de satisfação no trabalho numa abordagem multidimensional.	30
Figura 2: Organograma DESENVIX S/A	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Sexo.....	56
Tabela 2: Distribuição dos respondentes de acordo com o cargo.	56
Tabela 3: Distribuição dos respondentes de acordo com as equipes.....	57
Tabela 4: Distribuição dos respondentes de acordo com a formação declarada.	58
Tabela 5: Frequência de uso dos meios de comunicação com o líder.....	61
Tabela 6: Frequência de uso dos meios de comunicação entre colegas da mesma equipe.	62
Tabela 7: Frequência de uso dos meios de comunicação entre você e os colegas das demais equipes.	64
Tabela 8: Questão 8 – Quando você precisa transmitir alguma informação relacionada ao trabalho para o seu líder, o que costuma ocorrer?.....	66
Tabela 9: Questão 9 - Quando seu líder precisa transmitir alguma informação para você relacionada ao seu trabalho, o que costuma ocorrer?.....	67
Tabela 10: Questão 10 - Quando você precisa transmitir alguma informação relacionada ao trabalho para os colegas da sua equipe, o que costuma ocorrer?	68
Tabela 11: Questão 11 - Quando você precisa transmitir alguma informação relacionada ao trabalho para as demais equipes o que costuma ocorrer?.....	69
Tabela 12: Questão 12 - Na sua opinião, os meios de comunicação utilizados dentro da DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS são eficientes?.....	70
Tabela 13: Questão 13 - Como você avalia a comunicação entre você e o seu líder?	71
Tabela 14: Questão 14 - Como você avalia a comunicação com os colegas da sua equipe?.....	72
Tabela 15: Questão15 - Como você avalia a comunicação da sua equipe com as demais equipes da DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS?	73
Tabela 16: Questão 16 - A comunicação com o Diretor Geral, pode ser considerada em sua opinião como:.....	74
Tabela 17: Questão 17 – De modo geral, você está satisfeito em trabalhar na DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS?.....	76
Tabela 18: Questão 18 – Qual a sua avaliação da DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS, no que se refere ao clima do ambiente de trabalho?.....	77
Tabela 19: Questão 19 - Os benefícios oferecidos pela empresa atendem as suas necessidades?.....	78
Tabela 20: Questão 20 - Atualmente você se avalia como um funcionário:	79
Tabela 21: Questão 21 - Como você se sente em relação à sua motivação atualmente?	81
Tabela 22: Questão 22 - O que o levaria a deixar a empresa hoje?.....	82
Tabela 23: Questão 23 - Atualmente o que seria necessário para tornar-se um colaborador comprometido ou mais comprometido com a empresa?.....	84
Tabela 24: Verificação do tipo de comprometimento Instrumental.....	86

Tabela 25: Verificação do tipo de comprometimento Normativo.....	88
Tabela 26: Verificação do tipo de comprometimento Afetivo.....	90
Tabela 27: Questão 25 - Você conhece as prioridades e os objetivos da empresa?.....	93
Tabela 28: Questão 26 - As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas? 94	
Tabela 29: Questão 27 - Você se considera bem informado sobre o que se passa na empresa?.....	95
Tabela 30: Questão 28 - Os funcionários sentem-se seguros para dizer o que pensam em reuniões?..	96
Tabela 31: Questão 29 - Seu líder costuma comunicá-lo sobre os assuntos abordados em reuniões das quais sua equipe não participa?.....	97
Tabela 32: Questão 30 - Seu líder costuma reconhecer o trabalho e as contribuições que você dá a empresa?.....	98
Tabela 33: Questão 31 - Seu líder está disponível quando você precisa dele?	99
Tabela 34: Questão 32 - Você tem oportunidade de dizer ao seu líder o que você pensa da empresa ou do seu trabalho?.....	100
Tabela 35: Questão 33 - Respeito e confiabilidade são elementos importantes em qualquer tipo de relacionamento. Você sente-se satisfeito quanto a esses fatores no relacionamento com seu líder?..	101
Tabela 36: Questão 34 - Qual a sua opinião a respeito da importância da comunicação interpessoal	102
Tabela 37: Questão 35 - Qual a sua opinião a respeito da importância da comunicação interpessoal	103
Tabela 38: Questão 36 - “A comunicação tem o poder de facilitar a motivação uma vez que esclarece aos indivíduos o que deve ser feito, a qualidade do seu desempenho e o que se pode fazer para melhorá-lo”. Você concorda que a comunicação na DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS tem esse poder?.....	104
Tabela 39: Questão 37 - Alguns pesquisadores do tema comunicação indicam que não somente o salário é importante para a satisfação dos funcionários, mas também fatores como elogios, reconhecimento, parceria, incentivos e compreensão. Qual a sua opinião a respeito disso?	105

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo	56
Gráfico 2: Distribuição dos respondentes de acordo com o cargo	57
Gráfico 3: Distribuição dos respondentes de acordo com as equipes	57
Gráfico 4: Distribuição dos respondentes de acordo com a formação declarada.....	58
Gráfico 5: Frequência de uso dos meios de comunicação com o líder.	61
Gráfico 6: Frequência de uso dos meios de comunicação entre colegas da mesma equipe.....	63
Gráfico 7: Frequência de uso dos meios de comunicação entre você e os colegas das demais equipes.	65
Gráfico 8: Questão 8 – Quando você precisa transmitir alguma informação relacionada ao trabalho para o seu líder, o que costuma ocorrer?.....	66
Gráfico 9: Questão 09 - Quando seu líder precisa transmitir alguma informação para você relacionada ao seu trabalho, o que costuma ocorrer?	67
Gráfico 10: Questão 10 - Quando você precisa transmitir alguma informação relacionada ao trabalho para os colegas da sua equipe, o que costuma ocorrer?	68
Gráfico 11: Questão 11 - Quando você precisa transmitir alguma informação relacionada ao trabalho para as demais equipes, o que costuma ocorrer?.....	69
Gráfico 12: Questão 12 - Na sua opinião, os meios de comunicação utilizados dentro da DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS são eficientes?.....	70
Gráfico 13: Questão 13 - Como você avalia a comunicação entre você e o seu líder?.....	72
Gráfico 14: Questão 14 - Como você avalia a comunicação com os colegas da sua equipe?.....	72
Gráfico 15: Questão 15 - Como você avalia a comunicação da sua equipe com as demais equipes da DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS?	73
Gráfico 16: Questão 16 - A comunicação com o Diretor Geral, pode ser considerada em sua opinião como:.....	74
Gráfico 17: Questão 17 - De modo geral, você está satisfeito em trabalhar na DESENVIX S/A- FLORIANÓPOLIS?.....	76
Gráfico 18: Questão 18 - Qual a sua avaliação da DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS, no que se refere ao clima do ambiente de trabalho?.....	77
Gráfico 19: Questão 19 - Os benefícios oferecidos pela empresa atendem as suas necessidades?.....	79
Gráfico 20: Questão 20 - Atualmente você se avalia como um funcionário:.....	80
Gráfico 21: Questão 21 - Como você se sente em relação à sua motivação atualmente?	81
Gráfico 22: Questão 22 - O que o levaria a deixar a empresa hoje?	83
Gráfico 23: Questão 23 - Atualmente o que seria necessário para tornar-se um colaborador comprometido ou mais comprometido com a empresa?	84
Gráfico 24: Verificação do tipo de comprometimento Instrumental.....	87

Gráfico 25: Verificação do tipo de comprometimento Normativo	89
Gráfico 26: Verificação do tipo de comprometimento Afetivo.....	91
Gráfico 27: Questão 25 - Você conhece as prioridades e os objetivos da empresa?.....	93
Gráfico 28: Questão 26 – As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?	94
Gráfico 29: Questão 27 - Você se considera bem informado sobre o que se passa na empresa?	95
Gráfico 30: Questão 28 - Os funcionários sentem-se seguros para dizer o que pensam em reuniões?.	96
Gráfico 31: Questão 29 - Seu líder costuma comunicá-lo sobre os assuntos abordados em reuniões das quais sua equipe não participa?.....	97
Gráfico 32: Questão 30 - Seu líder costuma reconhecer o trabalho e as contribuições que você dá a empresa?.....	98
Gráfico 33: Questão 31 - Seu líder está disponível quando você precisa dele?	99
Gráfico 34: Questão 32 - Você tem oportunidade de dizer ao seu líder o que você pensa da empresa ou do seu trabalho?.....	100
Gráfico 35: Questão 33 - Respeito e confiabilidade são elementos importantes em qualquer tipo de relacionamento. Você sente-se satisfeito quanto a esses fatores no relacionamento com seu líder?..	101
Gráfico 36: Questão 34 - Qual a sua opinião a respeito da importância da comunicação interpessoal (diálogo entre líderes e liderados) para construir e manter um ambiente de trabalho propício a geração de comprometimento?.....	102
Gráfico 37: Questão 35 - Qual a sua opinião a respeito da importância da comunicação interpessoal (diálogo entre seus colegas de trabalho) para construir e manter um ambiente de trabalho propício a geração de comprometimento?.....	103
Gráfico 38: Questão 36 - “A comunicação tem o poder de facilitar a motivação uma vez que esclarece aos indivíduos o que deve ser feito, a qualidade do seu desempenho e o que se pode fazer para melhorá-lo”. Você concorda que a comunicação na DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS tem esse poder?.....	104
Gráfico 39: Questão 37 - Alguns pesquisadores do tema comunicação indicam que não somente o salário é importante para a satisfação dos funcionários, mas também fatores como elogios, reconhecimento, parceria, incentivos e compreensão. Qual a sua opinião a respeito disso?	105

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Objetivos.....	18
1.1.1 Objetivo geral	19
1.1.2 Objetivos específicos	19
1.2 Justificativa da pesquisa	20
1.3 Estrutura do trabalho	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1 Comportamento organizacional.....	22
2.1.1 Comprometimento organizacional	23
2.1.2 Motivação e satisfação	28
2.1.3 Cultura organizacional.....	32
2.1.4 Clima organizacional.....	34
2.2 Comunicação interna	36
2.2.1 Relacionamento interpessoal no ambiente organizacional.....	40
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	45
3.1 Caracterização e tipo do estudo	45
3.2 Universo e amostra	47
3.3 Coleta dos dados	48
3.4 Análise dos dados	50
3.5 Limitações da pesquisa.....	51
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	52
4.1 Apresentação da organização: DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS	52
4.1.1 Histórico	54
4.2 Caracterização da população pesquisada: método questionário.....	55
4.2.1 Comunicação interna na DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS	58
4.2.1.1 Meios de comunicação: quanto à frequência de uso na DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS.....	59
4.2.1.2 Meios de comunicação: quanto à sua eficiência na DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS.....	66
4.2.1.3 Avaliação da comunicação interna, de modo geral, na DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS pela população pesquisada	71

4.2.2 Verificação do estado de comprometimento organizacional na DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS	75
4.2.2.1 Verificação do sentimento dos colaboradores em relação à DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS	76
4.2.2.2 Avaliação do clima da DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS pelos seus colaboradores	77
4.2.2.3 Verificação dos benefícios oferecidos pela DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS quanto ao atendimento às necessidades dos colaboradores	78
4.2.2.4 Auto-avaliação dos colaboradores da DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS	79
4.2.2.5 Identificação dos motivos que levariam os colaboradores a deixarem a DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS	82
4.2.2.6 Identificação dos fatores necessários para obter comprometimento dos colaboradores para com a DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS	83
4.2.2.7 Verificação do tipo de comprometimento	85
4.2.3 Comunicação interna na DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS quanto a sua contribuição para o fortalecimento do comprometimento	92
4.3 Apresentação e análise das respostas obtidas a partir do método entrevista	106
4.3.1 Entrevista realizada com a gerente de Recursos Humanos da DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS	106
4.3.2 Entrevista realizada com os líderes da DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS	107
4.4 Sugestões de melhorias	109
4.4.1 Quanto aos meios de comunicação	109
4.4.2 Quanto à eficiência da comunicação	110
4.4.3 Quanto aos fatores necessários para os indivíduos se tornarem mais comprometidos ..	111
4.4.4 Outras sugestões	112
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	115
5.1 Considerações finais	115
5.2 Recomendações para futuros trabalhos	118
REFERÊNCIAS	119
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	123
APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS LÍDERES	128
APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM A GERENTE DE RH	129

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos tem havido uma crescente valorização do ser humano nas organizações. Tem-se reconhecido a sua importância como ser pensante capaz de tomar decisões e de ter iniciativas.

Analisando a história da administração, é possível perceber uma clara evolução entre o recurso humano passivo, visto e tratado simplesmente como um mero instrumento da organização, e o recurso humano intelectual, o qual, hoje diferentemente do passado, constitui um ativo indispensável que ganhou espaço, respeito e admiração por demonstrar que é capaz de não só atingir os resultados esperados como de superá-los (FIDELIS; BANOVA, 2006).

Essa realidade pode ser constatada principalmente quando se observa a variedade de benefícios que muitas organizações oferecem hoje aos seus membros, as mudanças no sistema de remuneração com a adoção da remuneração variável e, ainda, os planos de carreira que permitem ao colaborador almejar as suas futuras colocações na empresa. Essas ações evidenciam que, pouco a pouco, as pessoas estão deixando de ser vistas apenas como mais um custo, ou ainda, como meros recursos para ser vistas como algo essencial no alcance dos objetivos organizacionais.

Assim, neste novo contexto de valorização do ser humano e tendo em vista a intensificação da concorrência e o ritmo acelerado das mudanças, a comunicação entre empresa e colaboradores assume um papel crucial como recurso para a eficiência e como forma construtiva de explorar idéias e obter mais comprometimento (SILVA, 1999).

Entretanto quanto mais as empresas crescem, mais cresce também sua dificuldade em gerenciar pessoas, visto que cada indivíduo possui características ímpares oriundas de suas origens e, ao conviverem numa mesma organização, formam uma diversidade de crenças, valores e costumes. Da mesma forma que cabe a cada indivíduo adaptar-se a realidade da organização em que trabalha, cabe também a esta conciliar e respeitar tais diferenças, por meio de políticas que não só disseminem, mas também integrem seus membros a sua cultura.

Trabalhar a comunicação interna de maneira que ela possa contribuir efetivamente para o alcance dos objetivos organizacionais, obtendo um melhor desempenho individual e coletivo, é algo que requer mais do que apenas manter os colaboradores informados sobre as decisões da cúpula, requer sensibilidade suficiente para compreender que o diálogo deve ser

procurado sempre e não somente em situações críticas (MOTA; FOSSÁ, 2006; MANCIOLA, 2006).

No entanto, obter um melhor desempenho utilizando a comunicação para construir uma cultura sólida, que fortaleça o comprometimento dos colaboradores, necessita da participação ativa de todos os indivíduos organizacionais, de relações de trabalho baseadas em respeito, em confiança e integração, estimulando a linguagem fluida e homogênea entre seus membros (TORQUATO, 2002 *apud* MOTA; FOSSÁ, 2006).

Estes são aspectos que podem significar mudanças, mas estas podem e devem ser entendidas como um amadurecimento para a organização que busca a excelência e que vê nos seus integrantes o seu maior diferencial.

Estabelecer uma comunicação interna que facilite a realização das trocas entre instituição e seus membros, constituindo relacionamentos estáveis e harmonizando o ambiente organizacional, contribui para o fortalecimento do compromisso dos colaboradores com a empresa, proporcionando um clima de confiança e aumento de qualidade (LISBOA FILHO; GODOY, 2006).

Embora a comunicação seja uma das capacidades humanas mais fundamentais, a grande maioria das pessoas não sabe se comunicar com eficiência. E quando se leva essa realidade para o âmbito organizacional isso pode, além de dificultar relacionamentos e provocar conflitos desnecessários, custar muito caro para a organização (GIL, 2001).

Geralmente é fácil perceber quando existe uma boa ou uma má comunicação na empresa. Pode-se perceber no clima organizacional, no entendimento entre os profissionais, e principalmente, no grau de satisfação dos clientes. A comunicação interna de qualidade não só auxilia e reforça as instruções para o desempenho dos trabalhos, como ajuda a fortalecer o vínculo do trabalhador com a sua empresa, evitando desvios de informações e tornando seus membros multiplicadores conscientes dos princípios e dos objetivos organizacionais (PASSADORI, 2008).

A comunicação é a causadora de muitas, senão até da maioria, das dificuldades que as empresas enfrentam. O grande problema é que, comumente, quando surge uma dificuldade a comunicação nem sequer é considerada como a provável origem do problema, atribuindo-se então o ônus a outras áreas. O perigo dos problemas causados pela comunicação reside, justamente, no fato de passarem despercebidos, causando graves conflitos e grandes prejuízos.

É fundamental para as empresas compreender que problemas de comunicação existem e devem ser tratados com seriedade, pois na maioria dos casos eles não são resolvidos simplesmente com reuniões onde, quase sempre, apenas alguns possuem o direito de falar.

Eles requerem a revisão de alguns conceitos e até mesmo de alguns valores, nos quais a empresa está firmada.

De tal modo, para que uma organização possa, nesse novo contexto, ser capaz de reter seus talentos e de mantê-los comprometidos com seu trabalho é necessário, além de uma política de Recursos Humanos bem estruturada e consistente, esforços para que haja o estabelecimento de uma comunicação clara, objetiva, sincera e, principalmente, sem barreiras.

Assim, pretende-se com este trabalho discutir sobre a contribuição das práticas de comunicação interna no fortalecimento do comprometimento organizacional, por meio do estabelecimento de relacionamentos interpessoais propiciadores de um clima mais harmônico e cooperativo.

Diante do exposto, tem-se o seguinte problema de pesquisa:

Qual a contribuição da comunicação interna no fortalecimento do comprometimento organizacional dos colaboradores da empresa DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS, durante o primeiro semestre de 2009?

1.1 Objetivos

Com base no já mencionado problema de pesquisa foram então definidos o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo.

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral, segundo Lakatos e Marconi (1985), oferece uma visão geral e abrangente do tema proposto, estando diretamente ligado ao próprio significado do estudo.

Assim sendo, é objetivo geral deste estudo: analisar a contribuição da comunicação interna no fortalecimento do comprometimento organizacional dos colaboradores da empresa DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS, durante o primeiro semestre de 2009.

1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos, para Lakatos e Marconi (1985), possuem caráter mais concreto do que o anterior, exercendo função intermediária e também instrumental. Atinge o objetivo geral por um lado e aplica-o a situações particulares por outro. Dessa forma, eis os objetivos específicos deste estudo:

- a) descrever os meios de comunicação interna utilizados pela empresa, inclusive entre líderes e liderados;
- b) verificar o estado de comprometimento organizacional dos colaboradores para com a organização;
- c) analisar a comunicação interna da organização, inclusive entre líderes e liderados, como fator contribuinte para o fortalecimento do comprometimento dos colaboradores; e,
- d) apresentar sugestões, caso seja necessário, para melhorar a comunicação interna, inclusive entre líderes e liderados, visando fortalecer o comprometimento dos colaboradores com a organização.

1.2 Justificativa da pesquisa

Esta seção se faz importante, pois, segundo Roesch (1999), ao mesmo tempo em que faz o autor refletir sobre sua proposta, ainda faz com que se situe na problemática da sua pesquisa. “Justificar é apresentar razões para a própria existência do projeto.” (ROESCH, 1999, pg. 99).

A realização de uma pesquisa pode ser justificada por muitas razões. Para Gil (1991) essas razões podem ser classificadas em dois grandes grupos: as razões de ordem intelectual, que se justificam pelo desejo do pesquisador de conhecer pela sua própria satisfação; e as razões de ordem prática, estas se justificam pelo desejo de conhecer com o propósito de fazer algo de maneira melhor, com mais eficiência ou eficácia.

Dessa forma, esta pesquisa possui, basicamente, o propósito de conhecer para apresentar subsídios que possam tornar melhor a comunicação interna, na empresa DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS, com vistas a fortalecer o comprometimento dos seus colaboradores.

De acordo com Castro (1976), independente do tema escolhido, existem certos critérios a serem atendidos para que uma pesquisa se justifique. Esses critérios foram definidos em três categorias, sendo elas: importância, originalidade e viabilidade.

No que diz respeito ao critério importância, segundo Castro (1976), pode-se dizer que um tema é importante quando de alguma maneira está ligado a uma questão crucial que afeta um segmento substancial da sociedade. Diante disso, pode-se observar na análise da contribuição da comunicação interna no fortalecimento do comprometimento dos colaboradores da empresa DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS um aspecto de relevante importância, já que seus resultados podem vir a interessar à empresa no que diz respeito às práticas de comunicação interna utilizadas, à otimização de sua política de Recursos Humanos, bem como no que diz respeito ao relacionamento com seus colaboradores.

O critério originalidade diz que, segundo Castro (1976), um tema é original quando possui potencial para nos surpreender. Não necessariamente significa que este tema nunca tenha sido pesquisado e sim que seu resultado seja capaz de surpreender, que não seja algo óbvio. Conforme pesquisa realizada na base de dados da Biblioteca da Universidade Federal

de Santa Catarina, não foram encontrados trabalhos que correlacionem os dois temas: comunicação e comprometimento. Dessa forma, o critério originalidade cabe a esta pesquisa.

A viabilidade, para Castro (1976), dá-se quando há tempo, recursos financeiros, competência e disponibilidade de informações sobre o assunto pesquisado. Deste modo, esta pesquisa é considerada viável, já que a acadêmica dispõe de todos os recursos citados para realizá-la.

1.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho está dividido em cinco capítulos, onde o primeiro apresenta a introdução ao tema, bem como, os objetivos, geral e específicos, a serem alcançados e a justificativa da pesquisa.

Em seguida tem-se o capítulo 2, onde através de uma fundamentação teórica são apresentadas as contribuições de diversos autores, no que se refere aos pontos chave deste estudo: comunicação interna, comprometimento organizacional e relacionamento interpessoal.

O capítulo 3 descreve os aspectos metodológicos da pesquisa e está subdividido em cinco tópicos: caracterização e tipo do estudo, universo e amostra, coleta dos dados, análise dos dados e limitações da pesquisa.

O estudo de caso foi desenvolvido ao longo do capítulo 4, através da apresentação da organização e histórico, descrição dos meios de comunicação, verificação do estado de comprometimento dos colaboradores e análise da comunicação interna quanto a sua contribuição para o fortalecimento do comprometimento dos colaboradores. Este capítulo apresenta, ainda, as sugestões de melhorias.

No capítulo final, são apresentadas as considerações finais e as recomendações deste estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para que os objetivos, geral e específicos, deste trabalho possam ser atingidos, faz-se necessário e imprescindível a exploração do tema através da realização de pesquisa bibliográfica, a fim de identificar importantes conceitos e definições que tornarão aceitável a argumentação durante o trabalho.

A revisão literária faz com que tanto o autor quanto o leitor do trabalho, cada um há seu tempo, conheçam o que já existe publicado a respeito do tema, ou seja, tomem conhecimento sobre o estado da arte, oferecendo, além de contextualização, consistência à investigação (VERGARA, 2007).

2.1 Comportamento organizacional

O estudo do comportamento organizacional compreende a investigação dos comportamentos individuais, bem como dos comportamentos grupais e vem cada vez mais crescendo em importância para as organizações. Da mesma forma que uma organização modela os comportamentos de seus membros através de sua cultura, estes também transportam as características de suas personalidades influenciando-a.

Segundo Robbins (2005) comportamento organizacional abrange um campo de estudos o qual investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura causam sobre o comportamento dentro das organizações com o objetivo de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

Assim sendo, o interesse em estudar e compreender o comportamento organizacional justifica-se pelo impacto causado por este dentro de uma empresa. Embora os aspectos técnicos sejam, evidentemente, de grande importância para o bom funcionamento de uma empresa, o fato é que as habilidades comportamentais como a comunicação, o relacionamento líder-liderado, a obtenção de informações e o ato de compartilhá-las, a condução de reuniões,

bem como a solução de conflitos, tem cada vez mais assumido papel de destaque na medida em que amplia a formação dos administradores (BOWDITCH; BUONO, 2004).

O estudo do comportamento organizacional abre campo para o estudo dos seguintes aspectos: comprometimento organizacional, motivação e satisfação, cultura, e clima organizacional, os quais serão vistos a seguir.

2.1.1 Comprometimento organizacional

Tem-se observado nos últimos tempos uma relevante preocupação por parte das empresas com o fator comprometimento. Essa atual preocupação deve-se em grande parte a crescente necessidade de oferecer melhores serviços e produtos. Segundo Dessler (1996, p. 05), “a necessidade do comprometimento origina-se da nova natureza das tarefas dos trabalhadores. Os imperativos de qualidade, serviço e mudança rápida que marcaram os anos 80 e 90 impuseram mudanças drásticas”.

Diante do cenário do século XXI marcado pela hiper-concorrência, pela economia globalizada e pelas constantes inovações tecnológicas, muitas vezes o mais importante diferencial competitivo das empresas está justamente em seus talentos. Mas, de nada adianta ter profissionais incrivelmente qualificados trabalhando se estes não estão realmente comprometidos com os objetivos da organização. Na organização, o indivíduo comprometido se identifica e adere aos objetivos e aos valores da organização sendo capaz de exercer esforços e de ir bem além daquilo que sua função exige para ajudar a empresa a atingir seus objetivos e a reforçar seus valores (BATISTA; MORAES; GODOI, 2004).

O termo comprometimento é na língua portuguesa utilizado com o sentido de compromisso, de obrigação com algo ou com alguém. Já, comprometimento organizacional, caracteriza um vínculo que se estabelece entre a empresa e o colaborador. Segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) nas últimas décadas foram desenvolvidos inúmeros estudos com o desígnio de esclarecer as bases do vínculo que se estabelece entre um empregado e a organização onde ele trabalha e, a esse vínculo foi conferido o nome de comprometimento organizacional.

O conceito de comprometimento está fortemente ligado aos estudos que buscam identificar e compreender fatores pessoais que determinam o comportamento no trabalho. Lisboa Filho e Godoy (2006) asseveram que o comprometimento, segundo a ótica do enfoque

comportamental, é observado como sendo uma avaliação que o indivíduo realiza para manter a harmonia entre o seu comportamento e as suas atitudes. Acrescem ainda que, sob esta ótica, pode-se afirmar que um trabalhador comprometido com o seu trabalho sente-se mais responsável pelos seus atos formando um círculo vicioso onde o comportamento, conseqüentemente, leva o indivíduo a determinadas atitudes que, por sua vez, refletem-se em comportamentos futuros, e assim de uma maneira lenta, mas resistente, há a criação de um vínculo com a organização.

Assim sendo, obter o conhecimento e saber quais ações e medidas adotar para conseguir o melhor rendimento de seus colaboradores é para empresa um fator que, acima de tudo, pode constituir um diferencial competitivo. Dessler (1996) corrobora afirmando em seu prefácio que colaboradores comprometidos ajudarão a empresa a competir com muito mais eficácia tanto em períodos bons como em situações adversas e que elevarão os níveis de produtividade e qualidade a ponto de causar a inveja dos concorrentes.

Dessa forma, percebe-se o quanto é importante para uma organização, nos dias atuais, investir em ações que sejam capazes de envolver seus colaboradores proporcionando satisfação e obtendo, assim, o seu comprometimento. Porém, esse sistema de trocas não é tão simples de se estabelecer quanto parece. No relacionamento entre um funcionário e a organização, cada um só participa pelo que espera receber em troca de sua participação. Um indivíduo, assim como a empresa, constitui um sistema com necessidades específicas. Esses dois sistemas só se unem em um relacionamento cooperativo quando ele oferece oportunidades para satisfação de suas respectivas necessidades. Sendo assim, a organização emprega o indivíduo porque seus serviços são essenciais para a conquista de suas metas e da mesma forma, o indivíduo só contribui com seus serviços quando isso proporciona a satisfação de suas necessidades pessoais (VROOM, 1997, p. 38).

Existem vários fatores a serem considerados quando o objetivo é a satisfação dos colaboradores, e nem sempre o salário é o mais importante, como corroboram Batista, Moraes e Godoi (2004) dizendo que, existem mais atrativos que se podem sobrepor ao salário, como o crescimento profissional, a segurança, a estabilidade e, em certos casos, até coisas simples, porém não tangíveis, podem gerar profundas e complexas reações nos colaboradores tornando-os muito mais comprometidos como elogios, parceria, incentivos, compreensão, carinho e afeto. A maioria das pesquisas acerca do tema considera e descreve três componentes de comprometimento:

- a) afetivo, este enfoque é um dos mais populares na definição do comprometimento organizacional. Este tipo de comprometimento configura uma espécie de apego do

indivíduo à organização, ocorrendo identificação com os objetivos organizacionais. Neste caso, os colaboradores permanecem na organização porque querem, porque assim desejam. Para Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) quando um indivíduo internaliza os valores organizacionais e se envolve com seu trabalho de maneira a facilitar o alcance dos objetivos da empresa, e desejando permanecer nela, considera-se que houve o desenvolvimento de uma ligação psicológica, de natureza afetiva, com a organização;

- b) instrumental, neste enfoque o indivíduo avalia sua permanência na empresa considerando a relação custo e benefício existente decorrentes de sua saída. Para Siqueira (2001, *apud* BATISTA; MORAES; GODOI, 2004), o comprometimento instrumental com a organização constitui-se pela avaliação positiva de certos resultados como uma posição alcançada na organização, o acesso a certos privilégios ocupacionais, entre outros, em consequência ao que foi investido pelo indivíduo e a possibilidade percebida de perder, ou de não ter como repor, vantagens decorrentes dos investimentos, caso se desligasse da organização. Dessa forma, entende-se que, neste caso, os indivíduos permanecem na empresa pela existência de interesses particulares onde sair da organização pode significar a perda de privilégios ou vantagens; e,
- c) normativo, neste enfoque existe um alto nível de comprometimento por parte dos colaboradores em relação a sua empresa, porém esse tipo de comprometimento está atrelado a um sentimento de obrigação. Esse sentimento, denominado por Meyer e Allen (1997, *apud* BATISTA; MORAES; GODOI, 2004, p. 09) como uma “obrigação moral de permanecer na organização”, provém de um estado psicológico, o qual, é provocado pelas experiências de socialização presentes tanto no convívio familiar e social, como também no próprio processo de socialização ocorrido após a entrada do colaborador na organização.

A maioria das pesquisas dirige seus esforços para os enfoques afetivo, instrumental e normativo, mas todas partem de uma mesma premissa, a de que o vínculo do trabalhador com a sua empresa existe e é inevitável. Os enfoques diferem apenas na maneira como o vínculo desenvolve-se e mantém-se no ambiente organizacional (BATISTA; MORAES, GODOI, 2004).

É importante salientar também que, segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), os tipos de comprometimento apresentados não são excludentes entre si, ou seja, um indivíduo pode apresentar mais de um tipo de comprometimento em diferentes situações.

Dentre as três abordagens de comprometimento descritas, percebe-se no comprometimento afetivo uma maior satisfação do indivíduo com relação a sua empresa, já que a motivação de permanecer nesta não está ligada a nenhum sentimento de obrigação ou a uma avaliação de custo e benefício, mas sim a um desejo sincero de contribuir, como se os objetivos organizacionais fossem seus próprios objetivos, ou parte deles.

As pessoas que apresentam este tipo de comprometimento desenvolvem uma espécie de vínculo emocional com a organização, sentindo-se mais motivadas a colaborar para o seu sucesso, reduzindo o *turnover* e o absenteísmo (ORGAN; PAINE, 2000 *apud* REGO; PINHA e CUNHA; SOUTO, 2007).

Sendo assim entende-se que, quando existe comprometimento de natureza afetiva, o indivíduo sente-se realmente satisfeito e feliz por fazer parte da organização. E, neste caso, estará disposto a contribuir da melhor maneira possível, canalizando seus esforços para a conquista dos objetivos organizacionais, pois os conhece muito bem e mais que isso, acredita neles.

Já, de acordo com a abordagem instrumental de comprometimento, os colaboradores provavelmente, não apresentarão qualquer disposição a fornecer à empresa mais do que se sentem obrigados. E, ainda, se este tipo de comprometimento apresentar-se como preponderante, é possível que, diferentemente do que acontece com o de natureza afetiva, os indivíduos adotem comportamentos com ações negativas para com a organização, como o baixo nível desempenho no trabalho e um maior número de faltas e atrasos (REGO; PINHA e CUNHA; SOUTO, 2007).

E, na abordagem normativa de comprometimento, onde os indivíduos possuem um sentimento de lealdade e também de obrigação para com a empresa, segundo Rego, Pinha e Cunha e Souto (2007), é possível que adotem um comportamento positivo em relação a ela, como uma menor intenção de sair da organização, por exemplo. Contudo, esses sentimentos não geram a mesma motivação para o trabalho que os causados pelo comprometimento afetivo, e assim, seus efeitos são menos evidentes.

Importa, a partir da análise dessas três abordagens de comprometimento, compreender de que maneira cada uma delas desenvolve-se. A literatura (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004; REGO; PINHA E CUNHA; SOUTO, 2007) sugere que, o comprometimento afetivo pode ser obtido quando existe comunicação do líder com seus

subordinados; confiança na organização e nos líderes; oportunidades de crescimento profissional; satisfação no trabalho; sistema justo de promoções; respeito, apoio e justiça para com seus membros; ações que demonstrem preocupação com o bem-estar dos colaboradores; e exercício de boa cidadania, ou seja, conduta socialmente responsável da empresa.

Baseado na mesma literatura, o comprometimento de natureza instrumental desenvolve-se a partir de fatores como a pouca atratividade de ofertas de trabalho no mercado; o tempo de trabalho dedicado a empresa; e, as vantagens econômicas percebidas na atual organização. Contudo, é mais provável que o sentimento instrumental venha a emergir caso o indivíduo passe a se sentir impossibilitado de desenvolver seu potencial ou caso seu trabalho não apresente desafios, ou ainda, se por algum motivo venha a sentir-se injustiçado.

O comprometimento do tipo normativo tende a desenvolver-se na medida em que o colaborador sente a obrigatoriedade de retribuir um favor a organização, ou seja, quando ele se identifica como um devedor mediante os benefícios recebidos e que por isso precisa agir reciprocamente. Neste caso, ocorre o que muitos autores chamam de “contrato psicológico” entre o colaborador e a empresa. Acontece geralmente quando o indivíduo se sente satisfeito no seu trabalho; quando seus líderes inspiram confiança; quando há justiça e apoio; e também quando a empresa adota uma política de recursos humanos que valoriza seus membros como pessoas e não apenas como meros instrumentos (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004; REGO; PINHA E CUNHA; SOUTO, 2007).

A conquista do comprometimento afetivo, já que este gera os melhores resultados, deveria ser o alvo das empresas que almejam pela excelência e pela qualidade. Entretanto, isso não depende apenas do oferecimento de planos de benefícios, de políticas salariais ou mesmo de planos de carreira aos seus colaboradores. É claro que, todos esses fatores têm a sua devida importância e por isso merecem atenção, porém, conquistar comprometimento sincero e espontâneo por parte dos seus membros depende, sobretudo, do estabelecimento de uma comunicação interna efetiva e sem barreiras.

A comunicação é apontada como um dos fatores que influenciam no desenvolvimento da confiança, bem como o apoio, o respeito e a justiça. Conforme Argyris (2002) comunicação é manter os colaboradores adequadamente informados, não retendo informações se utilizando de má fé; apoio é estar disponível e acessível, tratando os subordinados como pessoas, principalmente; a melhor maneira de demonstrar respeito é primeiro saber delegar e segundo, saber ouvir; e, a justiça se faz, dando crédito quando ele é merecido, elogiando os bons desempenhos com liberalidade sendo objetivo e imparcial.

Segundo Lisboa Filho e Godoy (2006), a falta de comunicação pode ser apontada como um dos fatores para a falta de comprometimento e quanto maior for a ineficiência desta maior será o grau de incompreensão no ambiente organizacional.

Assim sendo, entende-se que uma das formas de se conquistar o comprometimento dos colaboradores é através de um bom sistema de comunicação interna. “Nove entre dez motivos de insatisfação podiam ser eliminados com diálogo, com comunicação efetiva” (BEKIN, 1995, p. 81).

Como visto, a comunicação pode ser usada como um fator contribuinte para fortalecer o comprometimento dos colaboradores de uma empresa. Contudo, o comprometimento organizacional em si, depende de alguns fatores, os quais estão diretamente relacionados à motivação e à satisfação do indivíduo como membro de uma organização.

2.1.2 Motivação e satisfação

Para que uma organização possa contar com o comprometimento dos seus colaboradores é essencial que esteja atenta a fatores como a satisfação e a motivação. A comunicação interna pode ser usada, bem como no comprometimento, a favor da intensificação desses fatores. Porém, para que se possa intensificar é necessário primeiro que estes já existam. Assim sendo, a observância a alguns requisitos básicos faz-se necessária e fundamental em uma organização.

Segundo Stoner e Freeman (1985, p. 322) um conceito de motivação seria “os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo”. Na visão de Fidelis e Banov (2006, p. 175) “a motivação é um mecanismo que somente cada indivíduo pode acionar como uma revolução interior”. E mais, “a motivação é uma abordagem de dentro para fora, centrada em princípios e baseada nas atitudes e comportamentos, voltando-se para a eficácia pessoal, interpessoal e profissional”.

Dessa forma, o estado de motivação de um indivíduo deve-se a determinados fatores que possuem o poder de estimular e sustentar o seu comportamento no sentido de buscar a eficácia, inclusive, profissional.

Para Bergamini (1997) a motivação não deve levar em consideração apenas um único fator, seja ele dinheiro, seja relacionamento interpessoal, pois logo dará provas de sua debilidade. A autora diz ainda que, os modelos de administração com visão mais abrangente

consideram os trabalhadores como indivíduos que se mostram motivados não por um único fator mas, por um conjunto complexo de fatores que, por sua vez, guardam correlações entre si.

Motivação, segundo Gil (2001), tem muito a ver com o próprio indivíduo, uma vez que se caracteriza pela sua disposição em empenhar-se da melhor forma possível no desenvolvimento de suas tarefas, contudo a organização possui também uma forte influência. O autor diz ainda que, colaboradores motivados proporcionam melhores resultados para a empresa, constituindo o principal combustível para a sua produtividade.

Sendo assim, as variáveis que afetam a motivação dos indivíduos nas organizações são, segundo Stoner e Freeman (1985): as características individuais, que se compõe pelos interesses, atitudes e necessidades; características do trabalho, como as recompensas, o grau de autonomia, o feedback e a variedade de tarefas; e, as características da situação de trabalho, as quais dizem respeito ao ambiente de trabalho, aos colegas, aos líderes e à cultura organizacional.

Algo importante a ser lembrado e aceito pelas empresas é o fato de que cada ser humano é único, ou seja, cada indivíduo possui suas próprias necessidades e desejos em graus diferentes de importância de uma pessoa para outra. Bergamini (1997) corrobora ao dizer que, diferentes pessoas buscam diferentes objetivos quando se engajam em um trabalho e que o ser humano não apenas em si mesmo, mas também enquanto confrontado com seu trabalho mostra claramente ser mais complexo do que era de se esperar.

Assim é fundamental compreender que, devido às diferenças individuais existentes dentro de uma mesma organização, ações motivacionais não terão o mesmo efeito para todos, pois cada pessoa possui sua própria orientação motivacional que pode estar mais voltada para um determinado fator e menos para outro.

No que diz respeito à satisfação no trabalho, esta também depende de um complexo de fatores que influenciam diretamente na satisfação ou insatisfação dos indivíduos. A palavra satisfação refere-se ao contentamento com algo, ou ainda, ao prazer resultante da realização de algo que se espera ou que se deseja.

Para Robbins (2005), o resultado da avaliação que um colaborador faz da sua satisfação ou insatisfação deve-se a um complexo somatório de diferentes elementos, tais como: a natureza do trabalho, a supervisão, a remuneração e o relacionamento com os colegas.

Na mesma linha de pensamento, Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), contribuem dizendo que as variáveis que interferem na satisfação dos colaboradores de uma organização

constituem-se, conforme Figura 01, pelo próprio trabalho realizado pelo indivíduo, chefia, salário, sistema de promoções e colegas de trabalho.



Figura 1: Os cinco fatores de satisfação no trabalho numa abordagem multidimensional.
Fonte: Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004, p. 304).

Para Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004, p. 303), a visão multidimensional permite considerar “um conjunto de reações específicas a vários componentes no trabalho, capazes de desencadear no indivíduo diferentes graus de satisfação/insatisfação”.

A observância por parte da organização a todos os elementos citados se faz relevante para a construção de uma base sólida que permita a obtenção de comprometimento. No entanto, dentre todos esses elementos o salário, segundo Pontes (2008, p. 31), “é uma demonstração objetiva do quanto à empresa valoriza o trabalho de seu funcionário”. Assim, o oferecimento de salários competitivos e justos, bem como o oferecimento de planos de benefícios se fazem essenciais, justamente por seu caráter objetivo, sendo as primeiras causas de insatisfação ou as mais facilmente percebidas pelos colaboradores. Logo, remunerar os membros de uma organização de acordo com suas funções atendendo e respeitando aos critérios de justiça e competitividade contribui, sobretudo, para a retenção de talentos da empresa.

Como visto, a satisfação ou insatisfação de um colaborador não depende apenas de um único elemento, mas de um conjunto deles sendo de extrema relevância para as organizações tratar este assunto seguindo a abordagem multidimensional.

De acordo com Robbins (2005), a insatisfação dos colaboradores pode ser expressa, por exemplo, por meio de reclamações, de insubordinação, ou ainda, os colaboradores podem demonstrar sua insatisfação fugindo de suas responsabilidades de trabalho.

O absenteísmo pode ser um sintoma da insatisfação das pessoas na empresa, uma vez que esta provoca a falta de interesse ou falta de percepção quanto ao futuro pessoal e profissional. Os motivos para uma falta ou atraso podem ser os mais diversos, como salário baixo, relacionamento com o superior ou com a equipe, falta de perspectiva de promoções, entre outros (FIDELIS E BANOV, 2006).

Os conceitos de motivação e satisfação são comumente utilizados como sinônimos no contexto empresarial. Embora eles pareçam estar muito ligados, existe na verdade uma grande diferença entre eles. A motivação é algo que impulsiona o indivíduo, como um motor, e o leva a procurar fazer algo mais e de maneira sempre melhor. Já a satisfação constitui-se pela percepção ou sentimento de um indivíduo com relação a algo. Por exemplo, o sentimento de que o salário pago é justo, ou está dentro do que se espera receber gera satisfação no que se refere ao fator salário, não significando que este sirva como força impulsionadora, ou seja, como motivação para trabalhar-se mais, ou melhor.

De acordo com Grohmann (1999) a motivação representa o impulso, o qual, conduzirá o comportamento do indivíduo no sentido da satisfação de certas necessidades. As necessidades por sua vez são intrínsecas e variam de pessoa para pessoa, assim, um dos maiores desafios das organizações é tentar identificar tais necessidades e fornecer, dentro do possível, os meios para satisfazê-las.

Sendo assim, cabe a Gestão de Pessoas da empresa o papel de administrar todos os fatores citados de modo a satisfazer as necessidades dos indivíduos, mantendo-os motivados, sem deixar de respeitar as diferenças individuais, estabelecendo uma relação que favoreça ambos os lados, empresa e colaboradores.

Esse papel, porém, não é tarefa fácil. Administrar pessoas constitui hoje um dos maiores desafios por parte das empresas, visto que o capital intelectual é o mais valioso dos ativos e também o mais complexo. Dessa forma, a Gestão de Pessoas possui uma enorme responsabilidade e deve cada vez mais estar preparada não só para desempenhar aquelas funções básicas de RH (recrutamento, seleção...) mas sim, para desempenhar um papel estratégico nas empresas, selecionando e desenvolvendo líderes, recompensando os bons desempenhos, reconhecendo o trabalho de todos e cuidando para que as pessoas recebam um tratamento justo em todos os níveis da hierarquia.

Segundo Girardi (2008) a Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais sofreu transformações nos últimos tempos sendo hoje vista de forma muito diferente da sua configuração tradicional de Administração de Recursos Humanos. Ainda segundo o autor,

essa área evoluiu de modo a agregar valores do potencial humano visando a otimização do desempenho organizacional.

2.1.3 Cultura organizacional

Cada organização possui uma cultura, ou seja, um conjunto de valores, símbolos, crenças e tantas outras características que a diferenciam de todas as outras empresas. Compreender em que consiste a cultura de uma organização é algo essencial para entender o comportamento das pessoas que trabalham nela. Isso porque a cultura assume papel de destaque no comportamento dos indivíduos organizacionais.

Na visão de Lisboa Filho e Godoy (2006) a cultura constitui uma referência para os comportamentos dentro da organização, de tal maneira que influencia o modo de vida, os padrões e os valores dos indivíduos que, por sua vez, transportam não somente seus conhecimentos como também as características de suas personalidades.

Ao estudar sobre cultura organizacional observa-se que não existe um consenso dos pesquisadores a respeito do seu conceito. Várias são as definições encontradas para este tema.

Para Fleury e Sampaio (2002, p. 293) cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de valores e pressupostos básicos que são expressos por meio de elementos simbólicos e estes em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, agem tanto como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Já Freitas (2002) entende a cultura organizacional como sendo primeiramente um instrumento de poder, e depois, como sendo um conjunto de valores, normas, significados e representações que tornam a organização uma fonte de identidade e reconhecimento para seus colaboradores. Alves (1997, p. 03) também contribui conceituando-a como “um complexo de padrões de comportamento, hábitos sociais, crenças, normas e valores selecionados historicamente, transmitidos coletivamente, e que constituem o modo de vida e as realizações características de um grupo humano”.

Segundo Robbins (2005) cultura organizacional pode ser definida como um sistema de valores que é compartilhado pelos indivíduos e que diferencia a organização de todas as demais. O autor complementa essa definição dizendo que esse sistema constitui um conjunto de características-chave, as quais, a empresa valoriza.

Partindo do conceito de que a cultura é um conjunto de valores compartilhados pelos indivíduos, constata-se que quanto mais compartilhados forem esses valores, ou seja, quanto mais amplamente aceitos, mais sólida será essa cultura. Robbins (2005) corrobora dizendo que, uma cultura forte tem como resultado a redução da rotatividade dos colaboradores, uma vez que a concordância dos membros organizacionais com relação aos pontos de vista da empresa gera coesão, lealdade e comprometimento organizacional. O autor diz ainda que essas qualidades, por sua vez, reduzem a propensão de os funcionários a deixarem a organização.

Entretanto para construir e manter uma cultura forte é preciso haver identificação dos colaboradores com os valores organizacionais. Para Tavares (1993, p. 52) “os valores são elementos definidores e identificadores por excelência (...), pois estabelecem comportamentos, sentimentos e expressões muito típicos e próprios de cada grupo.”

As definições sobre cultura organizacional, conforme visto, demonstram que há pontos de vista diferentes entre os autores a respeito desse tema, porém a questão dos valores organizacionais, como elemento integrante da cultura, parece ser um ponto comum na maioria das definições.

Os valores de uma organização devem expressar seus princípios éticos e orientar o funcionamento da instituição. É importante que os valores que se pretendem passar, bem como os símbolos e entre outros artefatos da cultura, sejam vivenciados no dia-a-dia por todos os membros e, principalmente, é importante não haver discordância entre o que se fala e o que se faz dentro da organização, pois isso determinará a percepção dos colaboradores com relação aos valores efetivamente característicos da empresa.

Para Luz (2003) os valores expressam a importância dada pela empresa a certos comportamentos ou posicionamentos como a ética, a justiça, a transparência, entre outros. E afirma ainda que, é comum empresas declararem valores que gostariam de ter, mas que na prática não estão difundidos na conduta dos seus colaboradores.

Os valores organizacionais precisam ser conhecidos por todos na empresa e, para tal, é preciso que sejam divulgados efetivamente. Assim, a comunicação interna assume um papel de grande importância na disseminação da cultura organizacional, pois através da adoção de uma comunicação de fácil entendimento por todos, e coerente com os interesses da empresa, é possível disseminar a cultura de maneira a ampliá-la e, assim, obter o que se espera dos colaboradores e que vai ao encontro dos objetivos organizacionais.

2.1.4 Clima organizacional

Ao discorrer sobre cultura organizacional torna-se necessário fazer algumas considerações também sobre clima organizacional, uma vez que alguns pesquisadores assumem o conceito de ambos, até mesmo, como sinônimos por serem fatores que exercem grande influência nos comportamentos.

Contudo, “a idéia do clima organizacional remete a noção de clima meteorológico e retrata um estado momentâneo da organização. Assim como a opinião pública, o clima pode alterar-se ante uma notícia, um evento ou um boato” (FLEURY; SAMPAIO, 2002, p. 291). Já, a cultura organizacional possui um caráter histórico que envolve estudos mais aprofundados, tem a ver com as origens da empresa e com a definição de seus valores.

Na concepção de Luz (2003, p. 13), o clima de uma organização pode ser definido como “a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”. Em sua obra, sobre clima organizacional, este autor apresenta diversos conceitos, de diversos autores e pesquisadores, para este tema. E, segundo constatação do próprio autor, pelo menos três elementos são comuns na maioria das definições, sendo eles: *a satisfação dos funcionários*, termo presente em quase todas as definições. De maneira direta ou indireta, os conceitos trazem a idéia de que o clima está relacionado ao grau de satisfação dos indivíduos organizacionais; *a percepção dos funcionários*, este termo, também muito comum nos conceitos, refere-se à percepção dos indivíduos em relação aos diferentes aspectos da empresa, podendo influenciar de maneira positiva ou negativa no clima da organização; e *a cultura organizacional*, é comum encontrar autores tratando clima e cultura como sendo coisas parecidas. Isso acontece devido ao fato de a cultura influenciar, e muito, o clima de uma empresa, podendo-se dizer até que ambos, cultura e clima, são faces de uma mesma moeda.

O clima organizacional é consequência da relação entre os componentes da cultura. Ele decorre da importância que cada um dos componentes culturais possui, ou seja, quando em uma empresa se dá importância demasiada a tecnologia, isso leva a um clima desumano; quando existe muita pressão quanto ao cumprimento de normas, isso gera tensão; quando há relações de respeito e aceitação das individualidades, isso contribui para um clima de mais tranquilidade e confiança. E, assim, criam-se climas com mais ou menos tranquilidade, confiança, realização ou emoção (SOUZA, 1978).

Alves (1997) corrobora com este tema quando diz que clima organizacional não se confunde com cultura, ainda que seja decorrente da interação de seus componentes. Assevera que o clima está diretamente relacionado a um estado da empresa, em um determinado momento. Para Costa (1999) o clima resulta da cultura da organização e, ao mesmo tempo, a condiciona de maneira positiva ou negativa.

O termo clima organizacional refere-se ao que as pessoas entendem como ambiente de trabalho. E, dessa forma, está diretamente relacionado à satisfação ou à insatisfação dos colaboradores para com a organização. Tem a ver com os fatores internos da empresa que influenciam de maneira positiva, ou negativa, a motivação nos seus participantes, como o estilo de liderança, as políticas e valores ou até mesmo as condições econômicas da empresa. Ele interfere também de maneira direta no comprometimento das pessoas, uma vez que, quando o trabalhador percebe na empresa um clima favorável e propício ao desenvolvimento dos seus trabalhos e à realização pessoal, por conseguinte, desempenhará suas funções com maior dedicação (LISBOA FILHO; GODOY, 2006).

Luz (2003) contribui novamente dizendo que, o clima também pode ser afetado por fatores externos à empresa, como as condições de habitação, saúde e lazer dos seus colaboradores, entretanto, a cultura organizacional é uma das suas principais causas. Afirma ainda que, entre clima e cultura existe uma verdadeira relação de causalidade, onde a cultura é a causa e o clima a consequência.

Diante da literatura apresentada observa-se que o clima afeta direta e indiretamente os comportamentos dentro de uma organização, influenciando na motivação, na satisfação e, por conseguinte, no desempenho dos trabalhos. Lima e Albano (2002) complementam dizendo que o clima reflete, ainda, na história dos tipos de pessoas que a organização atrai, da sua metodologia de trabalho, dos processos de comunicação utilizados e na história de quem exerce autoridade dentro da empresa.

Como já mencionado anteriormente cultura e comunicação se complementam. A comunicação é importante para disseminação dos valores e também determinante para formação da opinião pública interna, que conseqüentemente, influencia o clima organizacional (LISBOA FILHO; GODOY, 2006).

A comunicação interna deve ser usada de maneira a contribuir positivamente para a criação de um clima que favoreça tanto a aproximação das pessoas, especialmente, líderes e liderados, quanto o exercício da democracia, fazendo com que todos na organização se sintam úteis, respeitados e valorizados.

2.2 Comunicação interna

Ao falar sobre comunicação faz-se necessário num primeiro momento expor um breve histórico a respeito desse assunto, bem como promover o entendimento de alguns termos básicos relacionados, para então poder-se discorrer, propriamente, a respeito da comunicação que ocorre dentro das organizações.

Em seu sentido mais primitivo a comunicação pode ser definida como a mais essencial das necessidades humanas de sobrevivência. Segundo Ribeiro (1992, p. 15) “mesmo para se alimentar, desde os tempos pré-históricos, os homens precisaram se entender e cooperar uns com os outros, através da comunicação”.

Observando a comunicação paralelamente à evolução das teorias organizacionais, pode-se constatar não apenas que esta “é inerente ao desenvolvimento humano e organizacional” (GIRARDI; BENETTI; OLIVEIRA, 2007, p. 01), como também “percorreu o caminho do pensamento administrativo, crescendo em importância, e firmando seu papel fundamental para a eficiência e eficácia dos objetivos empresariais” (ANGELONI; FERNANDES, 1999, p. 93).

Analisando a história das teorias organizacionais é possível observar que mesmo nas correntes formadas por autores como Taylor, Fayol e Weber, onde, segundo Angeloni e Fernandes (1999), o que importava era apenas que as instruções fossem seguidas, a comunicação ainda assim estava presente, mesmo que intrinsecamente.

Segundo Stoner e Freeman (1985) comunicação é definida como sendo “o processo através do qual as pessoas tentam compartilhar significados através da transmissão de mensagens simbólicas”. Bekin (1995) conceitua comunicação sucintamente como sendo a informação com *feedback*. E para Casado (2002) a comunicação define-se como sendo a relação entre a parte que transmite e a parte que compreende e acrescenta dizendo que, enquanto uma idéia transmitida, por melhor que ela seja, não for entendida por outros ela não passará de algo inútil.

A comunicação, segundo Rego (1986), é um sistema aberto, organizada por elementos que vitalizam o processo, sendo eles: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor. Para este autor, o processo divide-se em duas etapas, onde na primeira acontece a transmissão da mensagem e na segunda a recuperação, necessária para o controle da

comunicação por parte da fonte. Já na visão de Robbins (2005) o processo de comunicação é composto por todos os elementos considerados por Rego (1986) mais ruído e *feedback*, a saber: fonte, codificação, mensagem, canal, decodificação, receptor, ruído e feedback.

Explicando o processo segundo a visão de Robbins (2005) tem-se que: a fonte inicia a mensagem pela codificação de um pensamento; a mensagem é o produto físico codificado pelo emissor; o canal é a mídia por onde a mensagem viaja (formal e informal), o receptor é o sujeito a quem a mensagem se dirige; antes que a mensagem seja recebida seus símbolos precisam ser traduzidos em uma forma que possa ser compreendida pelo receptor, isto é a decodificação da mensagem; o ruído é composto pelas barreiras à comunicação que distorcem a clareza da mensagem; e, o *feedback* é o elo final do processo determinando a compreensão ou não da mensagem.

Stoner e Freeman (1985) também contribui descrevendo os principais elementos que formam o modelo do processo de comunicação da seguinte forma:

- a) emissor: aquele que inicia comunicação;
- b) codificação: a informação traduzida numa série de símbolos para a comunicação;
- c) mensagem: a codificação da mensagem enviada pelo emissor para o receptor;
- d) canal: constitui o meio utilizado de comunicação entre um emissor e um receptor;
- e) receptor: aquele que capta a mensagem do emissor;
- f) decodificação: a tradução de uma mensagem e interpretação em informação significativa;
- g) ruído: qualquer coisa que venha a confundir, diminuir ou interferir na comunicação; e,
- h) *feedback*: acontece quando o receptor expressa sua reação à mensagem do receptor, constitui o reverso do processo de comunicação.

O entendimento e a atenção a tais elementos, especialmente ruído e *feedback*, faz-se essencial para a compreensão e o melhoramento contínuo do processo comunicacional, visto que o ruído representa as barreiras à comunicação, as quais, podem comprometer a eficácia do processo e o *feedback*, por sua vez, ao mesmo tempo em que completa o processo dando o retorno à mensagem, confirma ou não a sua eficácia. Dessa forma, a inobservância a esses elementos pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso da ação.

Casado (2002) cita algumas barreiras que podem comprometer a eficácia do processo de comunicação:

- a) a sobrecarga de informações, não só a falta de informações causa prejuízos como também o excesso. É preciso selecionar o que é realmente importante;

- b) o tipo de informação, a percepção seletiva faz com que se dê atenção maior ou menor a determinado tipo, forma e conteúdo de informação;
- c) as fontes, a eficácia da informação sofre interferência da maior ou menor credibilidade da fonte;
- d) a localização física, local onde ocorre a comunicação. O excesso de ruídos ou de estímulos à atenção são ameaças que interferem negativamente no processo;
- e) a filtragem, esta se refere à manipulação da informação, ou seja, quanto maior for a hierarquia existente na organização maior é a probabilidade de haver filtragem; e,
- f) a linguagem, dentro de uma empresa pode existir pessoas de diversos níveis sociais convivendo juntas, bem como diversos níveis de formação, etc. Essas diferenças podem causar dificuldades na linguagem e na compreensão das mensagens.

A comunicação que ocorre dentro das organizações, ou melhor, a comunicação interna deve ser capaz de atrair a atenção do colaborador, no intuito de assegurar o *feedback*. Para Lisboa Filho e Godoy (2006) mesmo ao tratar-se do mais simples processo de comunicação o emissor deverá sempre saber qual público quer atingir e, ainda, quais as respostas desejadas. Acrescem ainda que, as mensagens precisam ser codificadas considerando o modo como serão decodificadas e, em seguida, é necessário escolher por quais veículos as mensagens deverão ser enviadas para que alcancem o público alvo, assegurando assim o *feedback*.

Apesar de a comunicação estar sempre presente e ter crescido em importância ao longo da história, ainda se encontram muitas empresas que a relegam a segundo plano, pois não reconhecem que a maioria das dificuldades enfrentadas deve-se aos problemas causados pela falta, ou pela má, comunicação existente na empresa.

Segundo Lisboa Filho e Godoy (2006) a comunicação interna constitui-se por uma ferramenta que focaliza a excelência empresarial, e sua prática proporciona facilidade na realização das trocas entre empresa e colaboradores. Ainda segundo esses autores, além de construir relacionamentos estáveis e harmonizar o ambiente organizacional, ela busca cultivar e incrementar o compromisso dos colaboradores com a empresa, gerando um clima de confiança e aumento de qualidade.

Dentro das organizações a comunicação se estabelece desempenhando dois papéis fundamentais, o papel formal e o papel informal. O papel formal é aquele pelo qual os indivíduos identificam os valores e a estrutura organizacional e também é aquele pelo qual eles identificam seus respectivos papéis técnicos. E o papel informal, constitui-se como peça fundamental para o maior comprometimento dos atores organizacionais (GIRARDI; BENETTI; OLIVEIRA, 2007).

O primeiro papel relaciona-se com a comunicação organizacional ou estrutural, por meio da qual ocorre a transmissão das informações necessárias à realização das tarefas pelos colaboradores, conforme Rego (1986), é a comunicação que a empresa utiliza para atender às exigências de sua estrutura funcional como normas, regulamentos ou publicações.

Já, o segundo papel, relaciona-se com a comunicação interpessoal e caracteriza-se pela transmissão de idéias entre os indivíduos, ocorrendo quase sempre de maneira informal. Para Girardi, Benetti e Oliveira (2007) a comunicação interpessoal pode ser entendida como a comunicação entre os indivíduos, é por meio dela que eles transmitem a sua identidade e se socializam. Segundo estes autores ela ocorre concomitantemente à comunicação organizacional e é vital para o alcance dos objetivos organizacionais.

A comunicação desempenha quatro funções básicas dentro das empresas segundo Robbins (2005):

- a) função de controle, a comunicação tem o poder de agir no controle do comportamento dos indivíduos de várias maneiras, seja de maneira formal através de instruções de trabalho, seja de maneira informal, pelas observações ou comentários feitos pelo grupo de trabalho;
- b) função de motivação, a comunicação tem o poder de facilitar a motivação uma vez que esclarece aos indivíduos o que deve ser feito, a qualidade do seu desempenho e o que se pode fazer para melhorá-lo;
- c) expressão emocional, a comunicação que ocorre dentro do grupo possibilita que os indivíduos expressem suas frustrações ou sentimentos de satisfação, sendo, portanto um meio de expressão emocional; e,
- d) informação, esta função desempenhada pela comunicação tem haver com seu papel de facilitar a tomada de decisão uma vez que proporciona informações para que se identifiquem e avaliem alternativas.

A comunicação interna vem ocupando cada vez mais espaço nas empresas, deixando de ser apenas um departamento para ser uma prioridade. Esta já não se concentra em apenas transmitir informações, mas também em mudar o comportamento dos funcionários para que realizem seu trabalho de maneira mais eficiente e eficaz, impulsionando a organização em direção a suas metas (CORRADO, 1994).

Segundo Girardi, Benetti e Oliveira (2007), a eficácia da comunicação organizacional é algo que depende da disponibilidade, da qualidade e da maneira como as informações são transmitidas. Stoner e Freeman (1985) contribui dizendo que, a eficácia da comunicação é importante para os administradores por dois motivos: primeiro, por que a comunicação é o

processo pelo qual se realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle; e, segundo, por que é uma atividade na qual os administradores dedicam uma parcela considerável de seu tempo.

Como visto, muitos são os motivos para que uma organização zele pela qualidade da comunicação que circula em seu interior. Nesta era da informação e da alta tecnologia que caracterizam o cenário de atuação das empresas presentemente, chega a ser irônico pensar que o sucesso de um empreendimento continua a estar centrado nas pessoas. É através da comunicação que se promove a integração dos indivíduos e que se constrói conhecimento. “A comunicação interna deve assim preencher a função de coesão social e facilitar a circulação da informação. (...) em uma organização, a comunicação dever ser máxima, quer dizer, o pensamento dever ser comum” (ANGELONI; FERNANDES, 1999, p. 93).

A comunicação é importante, não só para garantir a eficiência dos processos organizacionais, mas também para proporcionar e construir relacionamentos harmoniosos tornando o clima mais leve e propiciando uma atmosfera de confiança, principalmente, no que diz respeito ao relacionamento entre líderes e liderados.

2.2.1 Relacionamento interpessoal no ambiente organizacional

As organizações são compostas por pessoas e estas apresentam características próprias, crenças, valores e costumes que influenciam em seu comportamento. Como cada ser humano é único, as organizações precisam lidar com uma diversidade de seres, cada qual com suas particularidades, que interagem uns com os outros. Essa tarefa constitui um desafio para as empresas, uma vez que o comportamento humano não é programável como o de uma máquina, as pessoas são muito mais complexas e requerem um tratamento condizente e diferenciado.

Segundo Moscovici (2003) o processo de interação humana é complexo e está presente em toda a organização, ocorrendo permanentemente entre as pessoas e influenciando no rumo das atividades e na obtenção dos resultados.

Uma maneira de garantir-se um tratamento adequado aos membros de uma organização é estando atento aos relacionamentos interpessoais que ocorrem em seu interior, especialmente, no que tange as relações líder-liderado. Isso porque, são os líderes quem supervisionam os trabalhos e quem, muitas vezes, ditam recomendações e emitem *feedback*

sobre os desempenhos. Dessa forma, faz-se necessário e imprescindível que os líderes de uma empresa desenvolvam não somente competências técnicas, mas também competência interpessoal. Para Moscovici (2003, p. 36) a competência interpessoal consiste na “habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e as exigências da situação”.

Ainda segundo esta autora, o relacionamento interpessoal entre um líder e seus membros constitui um dos fatores mais relevantes na facilitação de um clima de confiança, respeito e afeto que possibilite relações de harmonia e cooperação.

Para um líder poder conquistar a confiança de uma equipe depende, sobretudo, segundo Ribeiro (1992), da formação de um tripé: sinceridade, competência e história pregressa. A sinceridade existe se o que se fala é realmente o que se pensa; a competência é reconhecida quando se faz o que se sabe fazer e gosta de fazer, gerando a ação de forma correta e produtiva; e, já a história pregressa, é nada mais que a maneira pela qual se vem atuando na vida, principalmente em termos de sinceridade e competência.

Segundo Robbins (2005, p. 276), a confiança é “a pedra fundamental da liderança” e pode ser definida como a expectativa que uma pessoa tem de que a outra não agirá de maneira oportunista. Para este autor a confiança depende de cinco dimensões básicas: a integridade, que está diretamente relacionada à honestidade; a competência, que engloba as habilidades e os conhecimentos do indivíduo; a consistência, a qual está relacionada à segurança, previsibilidade e capacidade de julgamento que uma pessoa demonstra em determinadas situações; a lealdade, esta diz respeito à disposição de proteger e defender alguém; e, por fim, a abertura, que depende de você acreditar que a outra pessoa tem total confiança em você.

A confiança é de fato uma peça chave para a construção de um bom relacionamento interpessoal entre líderes e liderados, contudo, segundo Moscovici (2003), uma outra peça determinante é representada pelo processo amplo de comunicação, seja verbal ou não-verbal, o qual constitui a forma de interação humana mais frequente e usual.

Algumas atitudes são apresentadas por Silva (2005) no sentido de contribuir para uma melhor comunicação e, conseqüentemente, um melhor relacionamento entre líderes e liderados:

- a) saber o nome de cada colaborador e sempre usá-lo quando for se referir a ele;
- b) conhecer bem os seus colaboradores. Conseguir-se isso reservando um tempo no dia-a-dia para conversar com eles. Procurar conhecer em detalhes os pontos fortes e fracos de cada um é importante para delegar tarefas, promover alguém, formar equipes e acompanhar o progresso individual;

- c) nunca fazer a pergunta "o que você está fazendo?", e sim perguntar "como você está?". Dessa forma o líder saberá como vão as tarefas que estão para serem realizadas e se a pessoa está se sentindo bem no trabalho. É importante também demonstrar-se aberto e receptivo para ouvir e ajudar a resolver problemas, pois havendo problemas os colaboradores não estarão tão produtivos;
- d) sempre comunicar-se com os colaboradores pessoalmente. Fazendo isso será possível saber que todos foram avisados, que o comunicado ficou bem claro para todos e que há importância na mensagem;
- e) se um colaborador fizer algo muito bem feito é importante dizer um "muito obrigado" com sinceridade;
- f) quando algo acontecer de negativo, nunca se deve advertir um colaborador na frente de outros, o ideal é ir até uma sala reservada e conversar explicando o problema, escutando as explicações e dando sugestões construtivas. Assim, além de não humilhar-se ninguém, verifica-se a origem do problema e ajuda-se a solucioná-lo; e,
- g) tentar marcar reuniões com todos da empresa reunidos. Usar essas reuniões para conhecer o clima da empresa, conhecer os principais desafios, compartilhar as principais conquistas realizadas e deixar sempre alguns minutos para todos conversarem livremente, pois esta é uma ótima oportunidade para os profissionais se conhecerem melhor, fortalecendo laços.

Os autores Bowditch e Buono (2004) citam duas habilidades básicas, as quais, influenciam na eficácia dos esforços de comunicação de um indivíduo: a habilidade de transmissão e a habilidade de escutar. Segundo esses autores a primeira, requer:

- a) usar linguagem apropriada e direta (evitar jargões ou palavras que as pessoas podem não compreender);
- b) fornecer informações claras e completas;
- c) evitar interferências físicas e psicológicas, como por exemplo, estar preocupado com outras coisas enquanto transmite uma mensagem;
- d) usar canais múltiplos para estimular vários sentidos (audição, visão, etc.); e,
- e) usar a comunicação face a face sempre que possível.

Já a segunda, habilidade de escutar, requer:

- a) capacidade de escutar a mensagem inteira;
- b) empatia, a escuta ativa exige sensibilidade quanto às atitudes, emoções e sentimentos;

- c) reflexão, a escuta ativa depende da capacidade de a pessoa refletir a respeito do que foi repassado sem incluir um julgamento prévio; e,
- d) *feedback*, deve ser dado de maneira construtiva para que possa ser utilizado pelo seu receptor, algo que é particularmente difícil quando se trata de críticas ao trabalho de uma pessoa.

Corrado (1994) também colabora citando algumas sugestões para o progresso imediato da comunicação entre gerentes e subordinados:

- a) aumentar o contato e a comunicação entre a administração e os colaboradores, criando oportunidades, seja formalmente, por intermédio de um número crescente de reuniões e sessões de *feedback*, ou informalmente, por meio de visitas. As visitas dão credibilidade, melhoram o moral e mostram a administração envolvida; e,
- b) informar aos colaboradores a respeito do desempenho da sua unidade de trabalho em comparação às outras unidades. Isso pode e deve ser feito através de conversas face a face e não necessariamente apenas por impressos informativos. Os colaboradores, de uma maneira geral, dão mais valor às informações quando são repassadas diretamente a eles.

Algo muito interessante a respeito das relações interpessoais é apresentado por Moscovici (2003) em uma de suas obras, onde a autora cita Martin Buber, que realizou, segunda ela, um admirável estudo sobre a relação eu-outro, descrevendo tal relação sob duas orientações básicas: eu-isto e eu-tu.

A primeira orientação é muito comum na cultura ocidental, onde os valores materiais de posse e poder se sobrepõe aos valores humanistas do ser, onde cada pessoa usa a outra como objeto, sendo muito frequente a adoção deste tipo de orientação, inclusive, nas relações entre chefe e subordinado. Já a segunda, eu-tu, pode emergir da conscientização da relação utilitária eu-isto, porém a mudança de comportamento nesse sentido, é um caminho difícil e demorado que envolve mudanças de valores. Contudo, a relação eu-tu significa diálogo, comunicação autêntica e respeito entre as pessoas (MOSCOVICI, 2003).

Algo que também merece atenção no relacionamento entre um líder e um liderado é o respeito às diferenças individuais. Cada ser humano é único e por isso não se deve jamais comparar as pessoas. Antunes (2005, p. 38) é categórico ao afirmar que “as comparações entre pessoas, sobretudo se exaltam aspectos negativos, constituem desrespeito imperdoável e falta de ética que nunca se justifica”.

Canalizar esforços para a construção de um relacionamento baseado em respeito e confiança traz inúmeros benefícios para a organização, pois contribui para o estabelecimento de um clima incentivador do comprometimento e da iniciativa.

Como visto, a qualidade dos relacionamentos interpessoais entre líderes e liderados nas organizações requer, sobretudo, o desenvolvimento de competência interpessoal, a qual, segundo Moscovici (2003), não é um talento inato, mas sim uma capacidade que se pode desenvolver por meio de treinamento próprio. Sendo assim, a adoção de práticas de comunicação que envolvam atitudes positivas e motivadoras, postura ética e capacidade para ouvir e refletir sobre o que foi dito, sem fazer julgamentos prévios, é um ótimo começo para isso.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A apresentação da metodologia faz-se de grande importância em uma pesquisa, pois compreende todas as técnicas, os instrumentos e, enfim, todos os métodos utilizados pelo pesquisador para alcançar o seu objetivo.

Para Lakatos e Marconi (1985), o método constitui um conjunto de tarefas sistemáticas e racionais que possibilita o alcance dos objetivos, com segurança e de maneira econômica, delineando o caminho a ser seguido, bem como, detectando os erros e auxiliando as decisões do pesquisador.

Neste capítulo do trabalho são apresentadas as formas metodológicas utilizadas para execução desta pesquisa que vai desde a caracterização e tipo do estudo, definição do universo e da amostra, coleta dos dados, análise dos dados e, por fim, apresenta as limitações encontradas para a realização desta pesquisa.

3.1 Caracterização e tipo do estudo

Na escolha do método a ser adotado para o desenvolvimento de um projeto é importante que, primeiramente, leve-se em consideração a coerência. O método deve ser, sobretudo, coerente com o modo como o problema foi formulado, com os seus objetivos e com as limitações que existirão (ROESCH, 1999).

Ainda segundo Roesch (1999, p. 126) “o projeto pode combinar o uso de mais de um método”. Estes métodos podem ser qualitativos ou quantitativos e caracterizam as pesquisas de acordo com o tipo de dados coletados e com a análise que será realizada.

As pesquisas qualitativas “fundamentam-se em dados coligidos nas interpretações interpessoais, na co-participação das situações dos informantes, analisadas a partir da significação que estes dão aos seus atos”. E já as pesquisas quantitativas “prevêm a mensuração de variáveis preestabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, mediante a análise da frequência de incidências e de correlações estatísticas” (CHIZZOTTI, 2006, p. 52).

Dessa forma, esta pesquisa é caracterizada como quantitativa, pelo fato de mensurar e quantificar as respostas obtidas em cada questão do questionário. E, também, é caracterizada como qualitativa, pois se faz a análise dos conteúdos coletados, como ainda, propõe sugestões de melhorias visando corrigir ou pelo menos minimizar os problemas diagnosticados.

Vergara (2007) propõe dois critérios básicos para tipificar uma pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins de acordo com a referida autora esta pesquisa é classificada como: *descritiva*, uma vez que, além de expor características de uma determinada população ou de determinado fenômeno, ainda correlaciona variáveis e define a natureza de algumas delas; e, *aplicada*, pois possui finalidade prática, ou seja, possui o propósito de reunir conhecimentos para apresentar subsídios que possam solucionar ou pelo menos minimizar os problemas encontrados.

Já, quanto aos meios, ainda de acordo com Vergara (2007), esta pesquisa é classificada como: *dados primários*, pois se trata de uma investigação realizada no local onde ocorre o fenômeno e inclui a realização de entrevistas e aplicação de questionários; *bibliográfica*, uma vez que tanto a elaboração do instrumento de coleta de dados, bem como toda a argumentação no decorrer do estudo utiliza como base a pesquisa bibliográfica realizada em livros, revistas e redes eletrônicas; *ex-post facto*, pois o pesquisador não pode controlar ou manipular as variáveis, diferentemente do que acontece na pesquisa experimental, onde o pesquisador controla e manipula as variáveis para observar as variações ocorrentes; e, por fim, é classificada como *estudo de caso*, já que é realizada em uma empresa, possuindo caráter de profundidade e detalhamento.

O estudo de caso, segundo Vergara (2007, p. 49), refere-se aos meios utilizados para a elaboração da pesquisa, definindo-o como “o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”, possui diferentes abordagens nas obras consultadas acerca do assunto.

Para Chizzotti (2006) o estudo de caso é conceituado como uma caracterização abrangente que pode denominar uma série de pesquisas desde que estas coletem e registrem dados, sejam de um caso em particular ou de vários, com o propósito de preparar um relatório ordenado e crítico de uma determinada experiência.

Na visão de Yin (1981, *apud* Roesch 1999, p. 155) o estudo de caso “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto (...) estudos de caso diferem do método histórico, por se referirem ao presente e não ao passado”.

E, segundo Gil (1991, p.58), é definido como um “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Todas essas definições reforçam a classificação desta pesquisa como sendo um estudo de caso. Já que esta, como citado anteriormente, restringe-se a uma empresa, ou seja uma única unidade, possui o propósito de coletar dados objetivando organizar um relatório ordenado e crítico, refere-se ao presente, examinando um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto e, ainda, confirmando simultaneamente as abordagens de Gil (1991) e de Vergara (2007), trata-se de um estudo com caráter de profundidade e de detalhamento.

A seguir, apresenta-se o item 3.2 com as definições de universo e amostra da pesquisa.

3.2 Universo e amostra

Tendo-se definido a caracterização e o tipo do estudo, é necessária a definição quanto ao universo da pesquisa e a amostra, ou seja, a população total e a população amostral.

Para isso é fundamental, num primeiro momento, a compreensão de que população aqui nada tem a ver com o número de habitantes de um determinado local, mas sim com um conjunto de elementos que podem ser, por exemplo, empresas ou pessoas que possuam características, as quais, serão objeto do estudo. E a população amostral ou amostra, constitui apenas uma parte da população total, ou universo, escolhida seguindo algum critério de representatividade (VERGARA, 2007).

Dessa forma, população ou universo da pesquisa consiste em um conjunto de seres animados ou inanimados que apresentem pelo menos uma única característica em comum. Para delimitar o universo é preciso explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos etc. serão pesquisados por meio da enumeração de suas características comuns, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem. Já, população amostral ou amostra, constitui-se por ser uma porção ou parcela que, por sua vez, é convenientemente selecionada do universo (LAKATOS E MARCONI, 1985).

Portanto, foi considerado como universo desta pesquisa o conjunto de indivíduos que trabalharam na empresa DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS, durante o primeiro semestre de 2009, formado por 29 membros.

Tendo em vista que, o universo desta pesquisa é composto por um pequeno número de elementos optou-se pela realização de um Censo. Segundo Lakatos e Marconi (1985), o Censo ocorre quando a pesquisa abrange a todos os elementos que compõem o universo. Contudo, como alguns dos colaboradores não tiveram disponibilidade para participar, e a seleção de uma amostra se tornou inviável em virtude do pequeno número de elementos que compõe o universo, esta pesquisa se constitui por uma tentativa de Censo, que apresenta erro de não-resposta, já que cinco pessoas não puderam participar.

Assim, a população pesquisada corresponde a um total de 24 pessoas, sendo dois líderes, a Gerente de Recursos Humanos e 21 liderados.

Cabe salientar que se utilizaram dois métodos de pesquisa para coleta de dados primários, realizando-se entrevistas com os líderes, bem como com a Gerente de RH, e aplicação de questionários com os liderados.

O item 3.3 apresenta de que maneira tais métodos foram aplicados.

3.3 Coleta dos dados

A coleta de dados, segundo Chizzotti (2006), é a fase da pesquisa que mais tempo e trabalho exige, pressupondo a organização criteriosa da técnica e a composição de instrumentos adequados de registro e leitura dos dados coletados em campo.

Uma pesquisa pode combinar várias técnicas de coleta de dados. Pode-se utilizar de entrevistas, questionários, observação ou testes. O importante é especificar a fonte desses dados, em que momento eles foram coletados e por meio de quais instrumentos (ROESCH, 1999).

Vergara (2007), corrobora com esta seção ao trazer a definição de alguns instrumentos de coleta de dados primários como:

- a) observação, esta pode ser simples ou participante. Na primeira se mantém certo distanciamento dos elementos em estudo. Já, na segunda, o observador está engajado no grupo ou na situação, ou seja, é um ator ou um espectador interativo;
- b) questionário, constitui-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito. Pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou ainda fechado, estruturado. Quando aberto, significa que as respostas são livres. Quando fechado,

significa que o respondente terá de fazer escolhas, ou ponderar, diante de alternativas; e,

- c) entrevista, esta se constitui em um procedimento no qual se faz perguntas a alguém que, oralmente, responde. A entrevista pode ser informal, focalizada ou por pautas. A informal ou aberta, caracteriza-se por ser um bate papo que tem um objetivo específico, coletar os dados que se necessita. A entrevista focalizada é tão pouco estruturada quanto à informal, porém apenas um assunto deve ser focalizado, diferentemente, da primeira. E na entrevista por pauta, o entrevistador organiza os pontos que necessita serem explorados com o entrevistado.

Esta pesquisa utiliza como fontes para coleta de dados primários a aplicação de questionários e a realização de entrevistas. Optou-se pela aplicação de questionários somente às pessoas na situação de subordinados, visando verificar a eficiência dos meios de comunicação interna, inclusive entre líderes e liderados, bem como o estado de comprometimento destas para com a organização.

Com os líderes e a gerente de Recursos Humanos, foram realizadas entrevistas. A entrevista com a gerente de Recursos Humanos se fez necessária uma vez que essa área possui um importante papel no que diz respeito à satisfação dos colaboradores para com a empresa. E, as entrevistas com os líderes, por sua vez, fizeram-se importantes no sentido de expor, não só a percepção dos liderados quanto à comunicação com seus líderes, mas também o inverso.

No que diz respeito ao método questionário, este pode ser classificado como fechado estruturado, já que apresenta todas as suas questões fechadas. A elaboração das questões fez-se com base na literatura apresentada na fundamentação teórica e também com base em informações coletadas através de uma conversa informal com a gerente de Recursos Humanos da empresa. Uma vez elaborado o instrumento foi submetido ao pré-teste com três pessoas, sendo uma com formação de nível médio e duas com nível superior em administração.

Após a realização do pré-teste foram necessários os seguintes ajustes: as questões 05, 06, 07 e 24 foram alteradas visando facilitar o entendimento por parte dos respondentes e a posterior interpretação dos dados. Em seguida, realizou-se a coleta de dados propriamente dita. Os questionários foram distribuídos aos 21 respondentes pessoalmente em 24 de março de 2009 e foram recolhidos em 31 de março de 2009, obtendo 100% de retorno.

O instrumento foi apresentado com perguntas exatamente com as mesmas palavras, na mesma ordem e com as mesmas opções a todos os respondentes. A forma de aplicação fez-se utilizando questionários auto-preenchidos. O questionário aplicado pode ser visualizado no APÊNDICE A deste trabalho.

As entrevistas realizadas podem ser classificadas, segundo Vergara (2007), como entrevista por pauta, já que a entrevistadora organizou os pontos que necessitavam ser explorados com os entrevistados. Foram realizadas três entrevistas, nos dias 09 e 14 de abril. Foram entrevistados dois líderes, um responsável pela Diretoria de Administração e Finanças e o outro pela Diretoria de Desenvolvimento, e a Gerente de RH da empresa. O roteiro da entrevista com os líderes pode ser visualizado no APÊNDICE B deste trabalho. O roteiro da entrevista com a gerente de Recursos Humanos pode ser visualizada no APÊNDICE C. O registro dos dados, durante as entrevistas, deu-se utilizando um notebook.

No que diz respeito aos dados secundários, Lakatos e Marconi (1985), contribuem afirmando que a pesquisa bibliográfica constitui uma fonte de dados secundários, e que esta abrange toda a bibliografia já publicada em relação ao tema em estudo.

Dessa forma, esta pesquisa também pode ser considerada como bibliográfica, já que se utilizou de material de acesso ao público em geral como livros, revistas e material publicado também em meio eletrônico. Para Vergara (2007, p. 48), “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

3.4 Análise dos dados

Esta seção apresenta de que maneira os dados coletados foram analisados para o alcance dos objetivos desta pesquisa. Para Vergara (2007, p. 59) os “objetivos são alcançados com a coleta, o tratamento e, posteriormente, com a interpretação dos dados; portanto, não se deve esquecer de fazer a correlação entre objetivos e formas de atingi-los”.

A análise dos dados foi realizada correlacionando os dados coletados e os objetivos específicos estabelecidos no início deste trabalho.

A tabulação dos dados primários coletados por meio da aplicação dos questionários, deu-se por meio da utilização do Microsoft Office Excel versão 2003. No qual foram depositados todos os dados e calculados para posterior apresentação e análise neste trabalho.

Os dados primários coletados por meio das entrevistas foram apresentados e analisados segundo sua natureza qualitativa.

Para o alcance de cada um dos objetivos específicos apresentou-se os dados primários coletados e, em seguida, realizou-se a análise com o apoio da literatura apresentada no capítulo dois deste trabalho.

3.5 Limitações da pesquisa

Constitui-se como principal limitação desta pesquisa a não participação de todos os colaboradores da empresa, em virtude da falta de disponibilidade de alguns, fato que gerou erro de não-resposta.

Outra limitação é o fato de este trabalho se tratar de um estudo de caso, ou seja, seus resultados limitam-se a empresa em estudo, não podendo ser generalizado para outras organizações.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta, no primeiro momento, a organização escolhida para realizar esta pesquisa, logo após, visando atender aos objetivos específicos propostos no início deste trabalho, apresentam-se e analisam-se os resultados obtidos a partir da aplicação dos questionários e a partir da realização das entrevistas, respectivamente.

4.1 Apresentação da organização: DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS

A DESENVIX S/A é uma *holding* que detém investimentos no setor de energia elétrica, especificamente na área de geração de energia, em três Estados brasileiros, sendo estes: Rio Grande do Sul, através das suas controladas Esmeralda S/A e Monel - Monjolinho Energética S/A; Santa Catarina, através da sua controlada Santa Laura S/A; e, no Rio de Janeiro, através da sua controlada Santa Rosa S/A; além de participações minoritárias em outros empreendimentos sendo estes a Companhia Energética Rio das Antas e Dona Francisca Energética S/A. A capacidade instalada atual é de 154,85 MW.

O objeto social da empresa constitui-se pela prestação de serviços na área de engenharia civil, mecânica e química e a participação em outras sociedades prestadoras de serviços de utilidade pública, tais como: Geração e Distribuição de energia elétrica, Saneamento Básico e Controle de Poluição, entre outras modalidades.

A estrutura da organização apresenta-se atualmente da seguinte forma: Matriz, constituída em 1995, que se encontra situada na cidade de São Paulo, e Filial, constituída em 2006, a qual constitui o objeto deste estudo, que se encontra situada na cidade de Florianópolis, mais especificamente na Avenida Rio Branco nº 691, edifício Centro Executivo Atlantis, 8º e 10º andares.

Assim sendo, a DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS possui sua estrutura funcional organizada da seguinte forma: Diretoria Geral, constituída por um único Diretor; Assessoria Jurídica, composta por um advogado; Gestão do Meio Ambiente, a qual, é constituída por um

Gerente e uma equipe de mais quatro profissionais; Diretoria de Implantação, composta por um Diretor e uma equipe de cinco profissionais; Diretoria de Desenvolvimento, composta por um Diretor e uma equipe de seis profissionais; Diretoria de Finanças e Administração, composta por um Diretor e uma equipe de seis profissionais; Diretoria de Relações Institucionais, com um Diretor; e, por fim, Diretoria de Operação, com um Diretor.

A DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS conta atualmente com 29 colaboradores. Abaixo pode ser visualizado o organograma funcional da empresa com um todo, conforme Figura 2, a seguir:

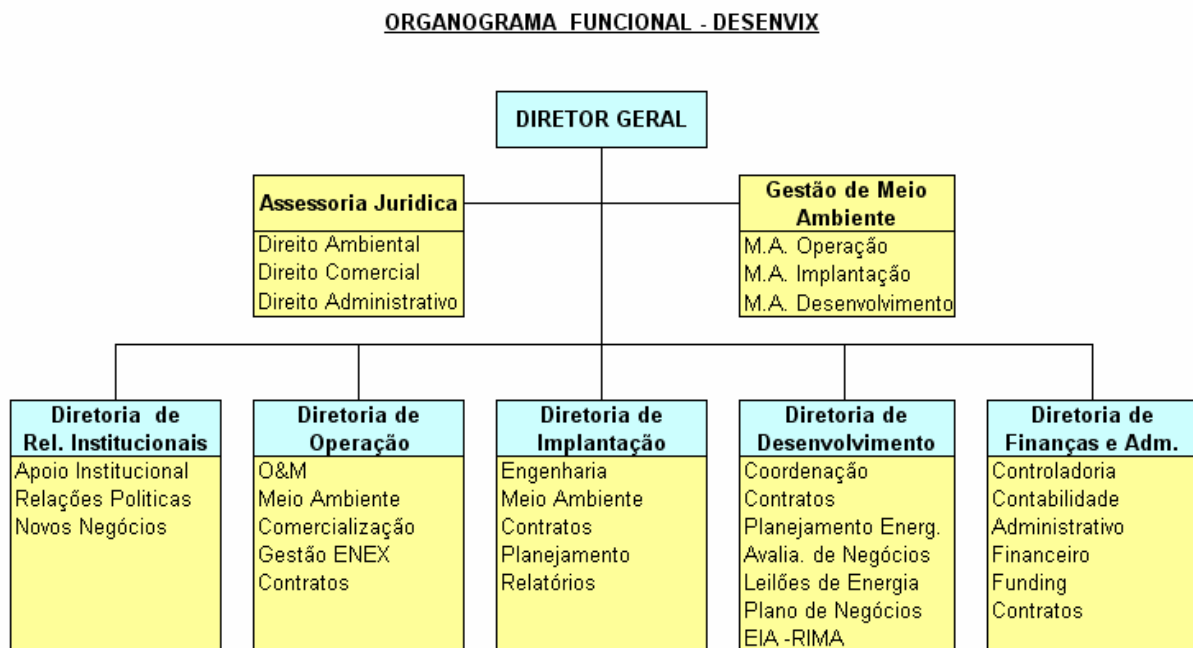


Figura 2: Organograma DESENVIX S/A
Fonte: DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS.

A gestão de Recursos Humanos da empresa encontra-se subordinada à Diretoria de Finanças e Administração dentro da função administrativa que é, na Filial, composta por uma única pessoa, a Gerente de Recursos Humanos. Esta profissional, formada em administração de empresas, é encarregada de gerir toda parte de Recursos Humanos da DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS e trabalha na empresa há cerca de três anos.

4.1.1 Histórico

A DESENVIX S/A foi constituída em 25 de maio de 1995 para desenvolver negócios e para deter participações acionárias em empreendimentos da área de infra-estrutura. A empresa é controlada da Engevix Engenharia S/A, que detém 100% do capital social. Em seu último exercício teve um faturamento bruto de R\$ 16,3 milhões.

A história da DESENVIX S/A, apesar de ainda recente, com cerca de 14 anos de existência, reflete quatro décadas de desenvolvimento e crescimento da sua controladora. Todo conhecimento, aprendizado e estrutura foram conquistados com a experiência da Engevix Engenharia S/A.

Constituída em 1965, a Engevix tem participado dos principais projetos de infra-estrutura do cenário nacional, a organização tem atuação destacada nos setores de energia elétrica, gás, petróleo, siderurgia, abastecimento de água e irrigação, saneamento, transporte, arquitetura e urbanismo, sistemas de controle e telecomunicações e meio ambiente.

A DESENVIX S/A, como já mencionado, é uma *holding* do setor energético e dessa forma, não apresenta as características gerais de uma empresa de mercado comercial comumente conhecida não possuindo, por exemplo, necessidades essenciais de uma estrutura de marketing. Isso porque o mercado de energia elétrica, por ser estratégico ao Estado, é planejado e regulamentado pelo Governo Federal.

A grande reformulação do setor elétrico brasileiro aconteceu a partir da promulgação da Lei nº 9.074 de julho de 1995. Esta Lei estimulou a participação da iniciativa privada no setor de geração de energia elétrica com a criação da figura do Produtor Independente de Energia, e ainda, estabeleceu os primeiros passos rumo à competição na comercialização de energia elétrica, com o conceito de consumidor livre.

A DESENVIX S/A possui quatro geradoras classificadas como Produtores Independentes. E é através delas que atua no mercado. Os Produtores Independentes são agentes individuais ou reunidos em consórcio que recebem concessão, permissão ou autorização do Poder Concedente para produzir energia elétrica destinada à comercialização por sua conta e risco.

As empresas controladas pela DESENVIX S/A geram energia elétrica que é comercializada diretamente com o Governo Federal, através do Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia Elétrica – PROINFA, coordenado pelo Ministério de Minas e

Energia (MME). O PROINFRA é um programa brasileiro de incentivo às fontes alternativas de geração de energia elétrica como às eólicas, biomassa e pequenas centrais hidrelétricas PCHs.

Através do PROINFRA o governo brasileiro espera estabelecer a contratação de 3.300 MW de energia elétrica e distribuí-los pelo Sistema Interligado Nacional (SIN). A empresa investidora, uma vez enquadrada neste programa, fica responsável pelo projeto de implantação, construção e operacionalização do parque gerador. Ao Governo Federal cabe garantir a compra da energia elétrica gerada através de contratos de longo prazo, com duração de 20 anos, pelas Centrais Elétricas Brasileiras S/A – Eletrobrás.

Em suma, as empresas controladas da DESENVIX S/A, possuem produto, preço e mercado regulamentado pelo Governo Federal, as receitas de vendas são controladas, garantidas e realizadas contra a Eletrobrás. Não há estoques de matéria prima ou produto acabado. O fator determinante está no planejamento de redução dos custos, na otimização do sistema operacional e na agilidade de manutenção, tanto na preventiva quanto na de correção.

A seguir se dará início à apresentação dos resultados obtidos nesta pesquisa. Primeiramente a partir da aplicação dos questionários.

4.2 Caracterização da população pesquisada: método questionário

A coleta de dados, utilizando-se o método questionário, deu-se aplicando o instrumento a um total de 21 colaboradores pertencentes ao quadro de funcionários da DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS e na condição de subordinados.

A primeira questão do questionário teve como objetivo identificar o percentual entre homens e mulheres na população pesquisada. Conforme mostra a Tabela 1 e o Gráfico 1, o sexo masculino é preponderante sobre o feminino.

Tabela 1: Sexo

Sexo	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Masculino	13	13	61,90	61,90
Feminino	8	21	38,10	100,00
Total	21		100	

Fonte: Dados primários (2009).

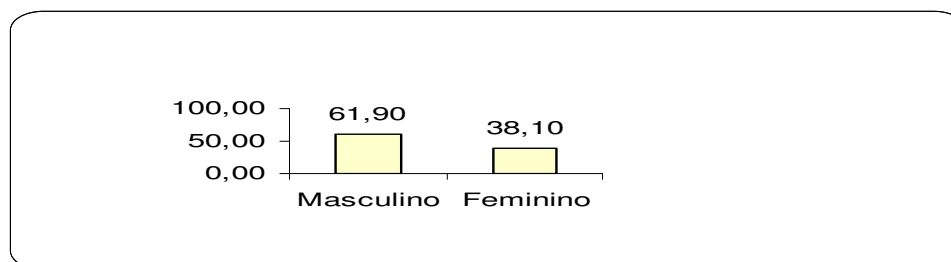


Gráfico 1: Sexo

Fonte: Dados primários (2009).

As questões seguintes 2, 3 e 4 do instrumento tinham como desígnio, respectivamente, a identificação do cargo, da equipe e a formação de cada respondente. Os dados referentes aos cargos ocupados são apresentados na Tabela 2 e no Gráfico 2, a seguir:

Tabela 2: Distribuição dos respondentes de acordo com o cargo.

CARGO	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Engenheiro	11	11	52,38	52,38
Controladoria	4	15	19,05	71,43
Administrador	3	18	14,29	85,71
Secretária	1	19	4,76	90,48
Bióloga	1	20	4,76	95,24
Geógrafo	1	21	4,76	100,00
TOTAL	21		100,00	

Fonte: Dados primários (2009).

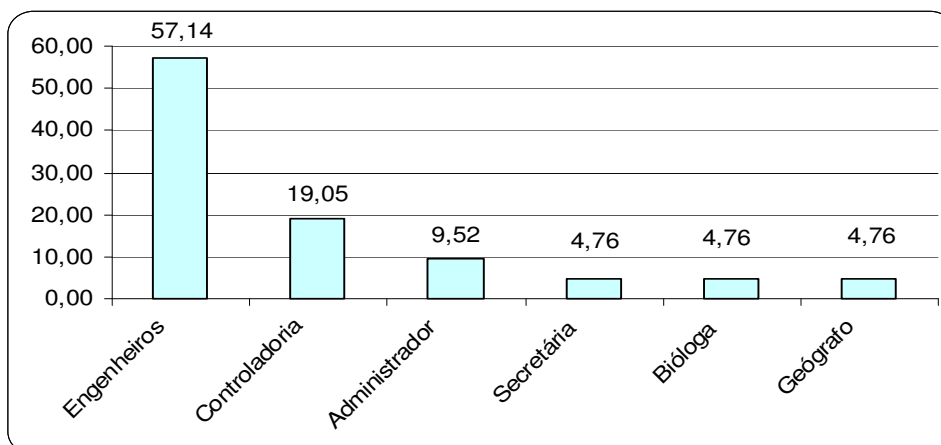


Gráfico 2: Distribuição dos respondentes de acordo com o cargo
Fonte: Dados primários (2009).

A distribuição dos respondentes de acordo com as suas respectivas equipes pode ser visualizada na Tabela 3 e no Gráfico 3, apresentados na sequência:

Tabela 3: Distribuição dos respondentes de acordo com as equipes.

EQUIPE	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Diretoria de Implantação	5	5	23,81	23,81
Diretoria de Desenvolvimento	6	11	28,57	52,38
Diretoria de Finanças e Adm	6	17	28,57	80,95
Gestão de Meio Ambiente	4	21	19,05	100,00
TOTAL	21		100,00	

Fonte: Dados primários (2009).

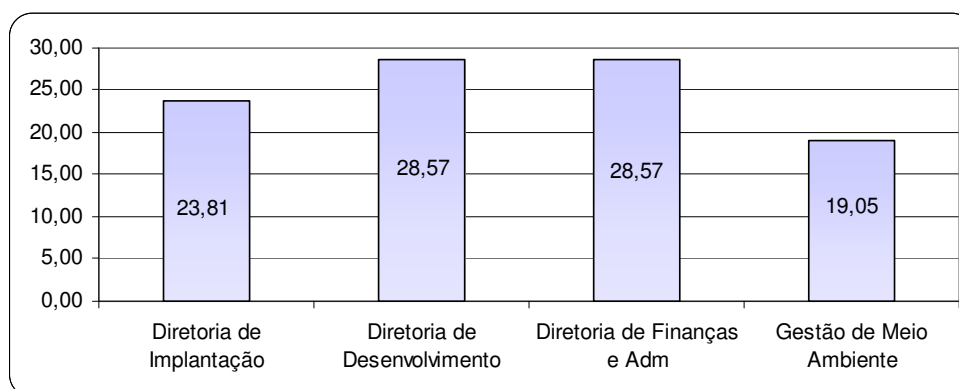


Gráfico 3: Distribuição dos respondentes de acordo com as equipes
Fonte: Dados primários (2009).

A Tabela 4 e o Gráfico 4, a seguir, apresentam a distribuição dos respondentes de acordo com a formação declarada:

Tabela 4: Distribuição dos respondentes de acordo com a formação declarada.

FORMAÇÃO	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Ensino Superior	14	14	66,67	66,67
Especialização	4	18	19,05	85,71
Mestrado	1	19	4,76	90,48
Doutorado	2	21	9,52	100,00
TOTAL	21		100,00	

Fonte: Dados primários (2009).

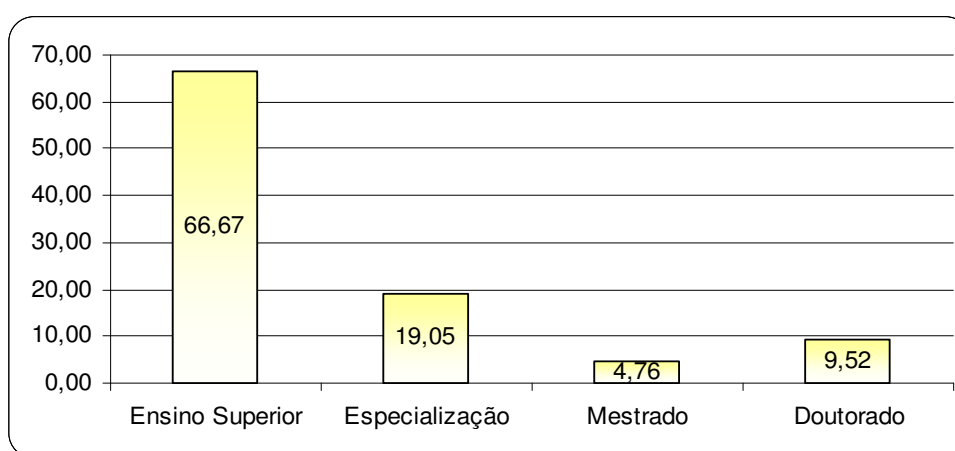


Gráfico 4: Distribuição dos respondentes de acordo com a formação declarada

Fonte: Dados primários (2009).

4.2.1 Comunicação interna na DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS

Visando atender ao primeiro objetivo específico desta pesquisa, as questões seguintes do instrumento objetivaram descrever os meios de comunicação interna, inclusive entre líderes e liderados, utilizados na empresa em estudo. Para isso, averiguou-se a respeito da frequência com que os membros se comunicam na empresa, bem como a eficiência da comunicação no que diz respeito à questão da transmissão e do respectivo *feedback* e a avaliação dos membros quanto à comunicação interna praticada.

Durante a realização da pesquisa, verificou-se que os meios de comunicação interna utilizados na DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS são basicamente: conversas informais, e-mails, telefone e reuniões.

A empresa ocupa dois andares no prédio onde está situada, assim sendo as equipes estão distribuídas da seguinte forma: no décimo andar, encontra-se a equipe de Finanças e Administração, a equipe de Desenvolvimento e a equipe de Implantação; e, no oitavo, a equipe de Gestão do Meio Ambiente junto às outras Diretorias, bem como, a Assessoria Jurídica e o Diretor Geral. Em cada andar há um quadro (mural) para avisos, porém este é utilizado somente para exposição de datas de aniversário dos colaboradores e para avisos, a título de convite, a respeito de confraternizações promovidas pela empresa ou pelos próprios colaboradores.

A disposição das mesas segue um *layout* que facilita a comunicação entre as equipes. Existem divisões, do tipo baias, separando algumas mesas, porém não de maneira a isolar as pessoas do contato direto umas com as outras. Nos dois andares segue-se, basicamente, o mesmo *layout*. Não há paredes ou biombo dividindo os ambientes. O único lugar reservado em cada andar é a sala de reuniões. Cabe salientar que, cada equipe trabalha juntamente com seu respectivo líder o que torna a comunicação direta, por meio de conversas informais, um meio muito comum no trato entre líderes e liderados, bem como entre colegas de uma mesma equipe.

No item 4.2.1.1 apresentam-se os resultados referentes à frequência de uso dos meios de comunicação mais efetivamente utilizados na empresa.

4.2.1.1 Meios de comunicação: quanto à frequência de uso na DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS

As questões 5, 6 e 7 do instrumento tiveram como desígnio identificar, respectivamente, a frequência com que os meios de comunicação na DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS são utilizados entre líderes e liderados, entre os colegas pertencentes à mesma equipe e, também, entre os colegas pertencentes às demais equipes.

Pediu-se aos respondentes que enumerassem de 1 a 6, seguindo as instruções (1 para mais de uma vez ao dia, 2 para pelo menos uma vez ao dia, 3 para mais de uma vez na semana, 4 para pelo menos uma vez na semana, 5 para raramente e 6 para nunca), os meios utilizados, considerando tanto a transmissão quanto o recebimento de informações.

A Tabela 5 apresenta os resultados referentes à questão de número 5 do instrumento, a qual teve como propósito quantificar a frequência de uso dos meios de comunicação entre liderados e seus líderes.

O Gráfico 5, na sequência, apresenta os resultados contidos na Tabela 5 de maneira sintetizada.

Como se pode observar na Tabela 5, a conversa informal apresenta-se como um meio muito comum entre líderes e liderados, com frequência de mais de uma vez ao dia. Algo que se deve, como já mencionado, a proximidade em que líderes e liderados trabalham diariamente.

Tal proximidade faz com que o uso de outros meios como o e-mail e o telefone não seja tão significativo entre eles. Contudo, o uso desses meios ainda assim foi indicado pela maior parte dos respondentes como utilizado de pelo menos uma vez ao dia a pelo menos uma vez na semana.

As reuniões, como meio de comunicação entre liderados e seus líderes, é para 38% dos respondentes um meio frequentemente utilizado. Para 43% dos respondentes é um meio utilizado com frequência mediana semanal e para 19% é raramente utilizado.

Diante dos resultados referentes à questão 5 do instrumento, pode-se inferir que a conversa informal é o meio mais frequentemente utilizado entre liderados e seus líderes, em seguida, o telefone, o e-mail e as reuniões.

Tabela 5: Frequência de uso dos meios de comunicação com o líder.

Meios de Comunicação	Variáveis	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Conversa Informal	Mais de uma vez ao dia	15	15	71,43	71,43
	Pelo menos uma vez ao dia	0	15	0,00	71,43
	Mais de uma vez por semana	5	20	23,81	95,24
	Pelo menos uma vez por semana	1	21	4,76	100,00
	Raramente	0	21	0,00	100,00
	Nunca	0	21	0,00	100,00
E-Mail	Mais de uma vez ao dia	1	1	4,76	4,76
	Pelo menos uma vez ao dia	8	9	38,10	42,86
	Mais de uma vez por semana	9	18	42,86	85,71
	Pelo menos uma vez por semana	3	21	14,29	100,00
	Raramente	0	21	0,00	100,00
	Nunca	0	21	0,00	100,00
Telefone	Mais de uma vez ao dia	2	2	9,52	9,52
	Pelo menos uma vez ao dia	8	10	38,10	47,62
	Mais de uma vez por semana	4	14	19,05	66,67
	Pelo menos uma vez por semana	7	21	33,33	100,00
	Raramente	0	21	0,00	100,00
	Nunca	0	21	0,00	100,00
Reunião	Mais de uma vez ao dia	3	3	14,29	14,29
	Pelo menos uma vez ao dia	5	8	23,81	38,10
	Mais de uma vez por semana	2	10	9,52	47,62
	Pelo menos uma vez por semana	7	17	33,33	80,95
	Raramente	4	21	19,05	100,00
	Nunca	0	21	0,00	100,00

Fonte: Dados primários (2009).

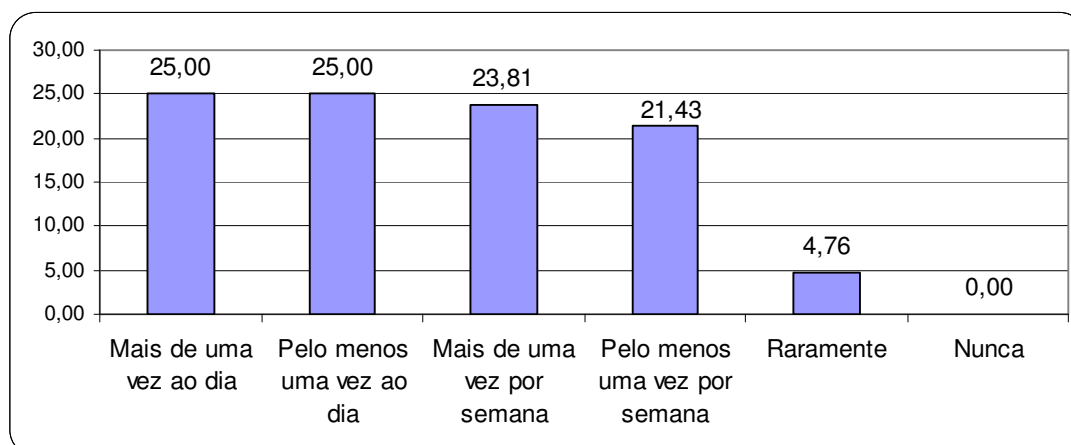


Gráfico 5: Frequência de uso dos meios de comunicação com o líder.

Fonte: Dados primários (2009).

Conforme análise do Gráfico 5 se verifica que, metade da população pesquisada declara comunicar-se com seu líder, seja por meio de conversas informais, telefone, e-mails ou reunião, diariamente. Já, pouco mais de 45%, declara comunicar-se com seu líder com Frequência de mais de uma vez na semana ou pelo menos uma vez na semana e, aproximadamente 5%, diz comunicar-se raramente.

A Tabela 6 refere-se à questão 6 do instrumento que teve como propósito quantificar a frequência dos meios de comunicação com os colegas da mesma equipe. O gráfico 6, na sequência, apresenta os dados desta de maneira sintetizada.

Tabela 6: Frequência de uso dos meios de comunicação entre colegas da mesma equipe.

Meios de Comunicação	Variáveis	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Conversa Informal	Mais de uma vez ao dia	14	14	66,67	66,67
	Pelo menos uma vez ao dia	4	18	19,05	85,71
	Mais de uma vez por semana	0	18	0,00	85,71
	Pelo menos uma vez por semana	2	20	9,52	95,24
	Raramente	1	21	4,76	100,00
	Nunca	0	21	0,00	100,00
E-Mail	Mais de uma vez ao dia	6	6	28,57	28,57
	Pelo menos uma vez ao dia	7	13	33,33	61,90
	Mais de uma vez por semana	7	20	33,33	95,24
	Pelo menos uma vez por semana	1	21	4,76	100,00
	Raramente	0	21	0,00	100,00
	Nunca	0	21	0,00	100,00
Telefone	Mais de uma vez ao dia	2	2	9,52	9,52
	Pelo menos uma vez ao dia	8	10	38,10	47,62
	Mais de uma vez por semana	5	15	23,81	71,43
	Pelo menos uma vez por semana	6	21	28,57	100,00
	Raramente	0	21	0,00	100,00
	Nunca	0	21	0,00	100,00
Reunião	Mais de uma vez ao dia	2	2	9,52	9,52
	Pelo menos uma vez ao dia	6	8	28,57	38,10
	Mais de uma vez por semana	3	11	14,29	52,38
	Pelo menos uma vez por semana	5	16	23,81	76,19
	Raramente	5	21	23,81	100,00
	Nunca	0	21	0,00	100,00

Fonte: Dados primários (2009).

Conforme a Tabela 6, a grande maioria de 85% utiliza a conversa informal para comunicar-se com seus colegas da mesma equipe com grande frequência. Algo que se deve também, como no caso anterior, ao fato de trabalharem tão próximos diariamente.

O uso do e-mail e do telefone entre colegas de uma mesma equipe também se mostra significativo com frequência variando entre mais de uma vez ao dia a pelo menos uma vez na semana.

As reuniões foram apontadas por aproximadamente 67% dos pesquisados como um meio de comunicação utilizado de pelo menos uma vez ao dia a pelo menos uma vez na semana.

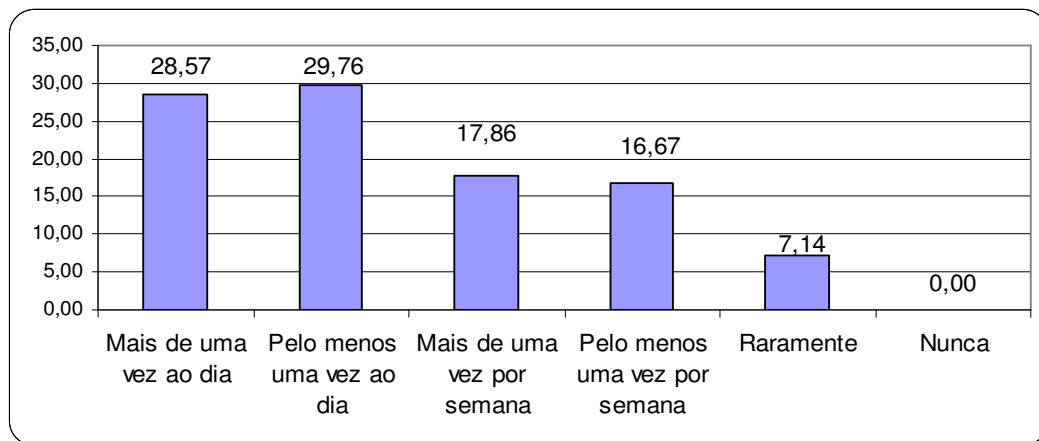


Gráfico 6: Frequência de uso dos meios de comunicação entre colegas da mesma equipe.
Fonte: Dados primários (2009).

Neste caso, conforme análise do Gráfico 6, um percentual significativo de aproximadamente 59% declarou comunicar-se com seus colegas de equipe, seja por meio de conversas informais, telefone, e-mail ou reuniões, diariamente. Cerca de 34% diz comunicar-se com seus colegas com frequência de mais de uma vez por semana a pelo menos uma vez na semana. E, pouco mais de 7%, comunica-se raramente com seus colegas de equipe.

A questão 7 do instrumento visou identificar a frequência de uso dos meios de comunicação entre membros de equipes diferentes. A Tabela 7 expõe os resultados obtidos e o Gráfico 7 apresenta-os de maneira sintetizada.

Tabela 7: Frequência de uso dos meios de comunicação entre você e os colegas das demais equipes.

Meios de Comunicação	Variáveis	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Conversa Informal	Mais de uma vez ao dia	3	3	14,29	14,29
	Pelo menos uma vez ao dia	4	7	19,05	33,33
	Mais de uma vez por semana	10	17	47,62	80,95
	Pelo menos uma vez por semana	4	21	19,05	100,00
	Raramente	0	21	0,00	100,00
	Nunca	0	21	0,00	100,00
E-Mail	Mais de uma vez ao dia	5	5	23,81	23,81
	Pelo menos uma vez ao dia	7	12	33,33	57,14
	Mais de uma vez por semana	7	19	33,33	90,48
	Pelo menos uma vez por semana	2	21	9,52	100,00
	Raramente	0	21	0,00	100,00
	Nunca	0	21	0,00	100,00
Telefone	Mais de uma vez ao dia	5	5	23,81	23,81
	Pelo menos uma vez ao dia	7	12	33,33	57,14
	Mais de uma vez por semana	2	14	9,52	66,67
	Pelo menos uma vez por semana	6	20	28,57	95,24
	Raramente	1	21	4,76	100,00
	Nunca	0	21	0,00	100,00
Reunião	Mais de uma vez ao dia	1	1	4,76	4,76
	Pelo menos uma vez ao dia	13	14	61,90	66,67
	Mais de uma vez por semana	4	18	19,05	85,71
	Pelo menos uma vez por semana	1	19	4,76	90,48
	Raramente	2	21	9,52	100,00
	Nunca	0	21	0,00	100,00

Fonte: Dados primários (2009).

De acordo com a Tabela 7, pode-se constatar que a conversa informal entre as diferentes equipes não é apontada como um meio tão frequente quanto nos resultados apresentados com os colegas da mesma equipe.

O e-mail é indicado como muito frequente na comunicação entre uma equipe e outra, já que 57% dos respondentes dizem utilizar efetivamente este meio. Os outros, 43%, utilizam de maneira não tão frequente. Os resultados referentes ao uso do telefone entre uma equipe e outra permitem inferir que a maioria de 57% utiliza esse meio, assim como o anterior, de maneira muito frequente.

Como se pode observar as reuniões foram apontadas pela população pesquisada como principal meio de comunicação utilizado entre uma equipe e outra, com frequência assinalada pela maioria de pelo menos uma vez ao dia a mais de uma vez na semana.

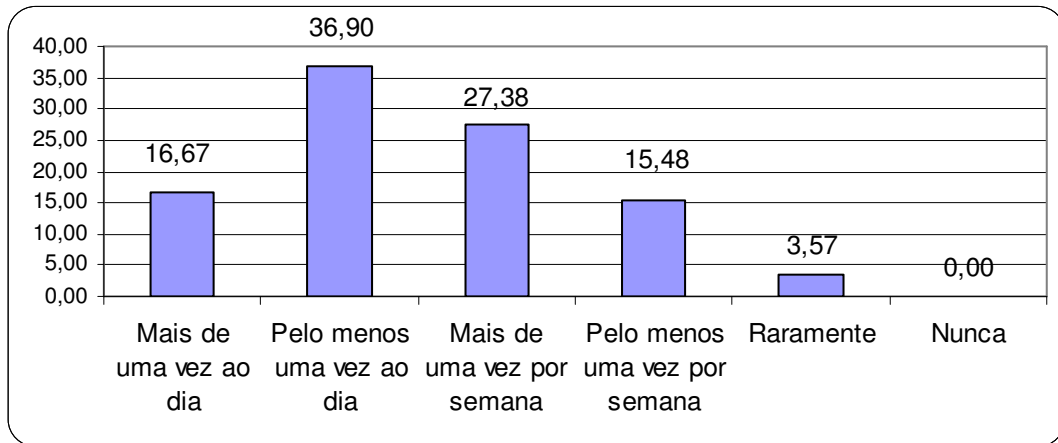


Gráfico 7: Frequência de uso dos meios de comunicação entre você e os colegas das demais equipes. Fonte: Dados primários (2009).

O Gráfico 7 mostra em síntese os dados da Tabela 7, onde se pode observar que pouco mais de 53% dos pesquisados declararam comunicar-se diariamente com os colegas pertencentes as demais equipes e, aproximadamente 43%, declarou comunicar-se mais de uma vez na semana a pelo menos uma vez na semana. Somente 3,57% dizem comunicar-se raramente com os colegas das outras equipes.

Foram apresentados neste item do trabalho os resultados referentes à frequência de uso dos meios de comunicação interna disponíveis da empresa. O uso de bilhetes informais mostrou-se muito pouco significativo na empresa, sendo utilizado na maioria das vezes apenas para recados quando algum membro está ausente.

Pode-se constatar que os meios de comunicação disponíveis na empresa, com exceção do mural e dos bilhetes informais, são todos efetivamente utilizados, seja entre líderes e liderados, seja entre membros da mesma equipe ou mesmo entre os membros das demais equipes. Esse resultado é bom, pois indica que os membros se comunicam constantemente. Para Angeloni e Fernandes (1999, p.93), “em uma organização, a comunicação deve ser máxima, quer dizer, o pensamento deve ser comum”.

Contudo, a eficiência dessa comunicação, no que diz respeito à transmissão e ao recebimento de informações será visto no item 4.2.1.2 a seguir.

4.2.1.2 Meios de comunicação: quanto a sua eficiência na DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS

As questões de 8 a 12 do instrumento tiveram como objetivo averiguar a eficiência da comunicação interna na empresa quanto à transmissão e ao recebimento de informações. Essa verificação se faz importante uma vez que, segundo Casado (2002), a comunicação define-se como sendo a relação entre a parte que transmite e a parte que compreende e acrescenta dizendo que, enquanto uma idéia transmitida, por melhor que ela seja, não for entendida por outros ela não passará de algo inútil.

Na questão de número 8, perguntou-se aos pesquisados o que costuma ocorrer quando eles precisam transmitir alguma informação relacionada ao trabalho para o seu líder. A Tabela 8 e o Gráfico 8 mostram os resultados referentes a esta questão.

Tabela 8: Questão 8 – Quando você precisa transmitir alguma informação relacionada ao trabalho para o seu líder, o que costuma ocorrer?

Questão 8	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Transmito informações e obtenho feedback .	13	13	61,90	61,90
Transmito informações e geralmente não recebo feedback.	5	18	23,81	85,71
O feedback costumar demorar	3	21	14,29	100,00
Total	21		100,00	

Fonte: Dados primários (2009).

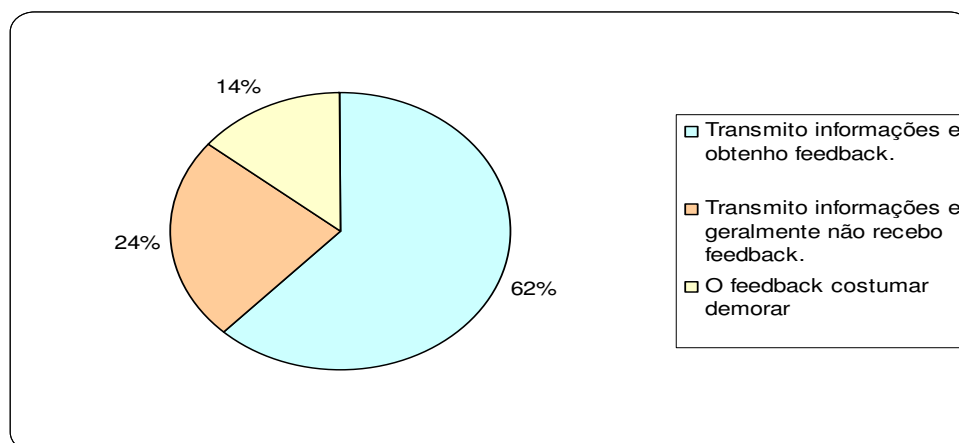


Gráfico 8: Questão 8 – Quando você precisa transmitir alguma informação relacionada ao trabalho para o seu líder, o que costuma ocorrer?

Fonte: Dados primários (2009).

De acordo com os resultados (Tabela 8 e Gráfico 8) pode-se constatar que mais da metade dos pesquisados obtém retorno quando transmite informações a seu líder. Entretanto, 38% indicam que pode haver melhorias nesse processo já que: 24% transmitem informações e não recebem retorno e, os outros 14%, indicam que o retorno demora a chegar.

Tabela 9: Questão 9 - Quando seu líder precisa transmitir alguma informação para você relacionada ao seu trabalho, o que costuma ocorrer?

Questão 9	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Recebo as informações e dou feedback logo que possível	17	17	80,95	80,95
Só recebo informações, sem dar feedback.	2	19	9,52	90,48
Dou feedback, mas costumo demorar um pouco	2	21	9,52	100,00
Não costumo receber informações da chefia imediata	0	21	0,00	100,00
Total	21		100,00	

Fonte: Dados primários (2009).

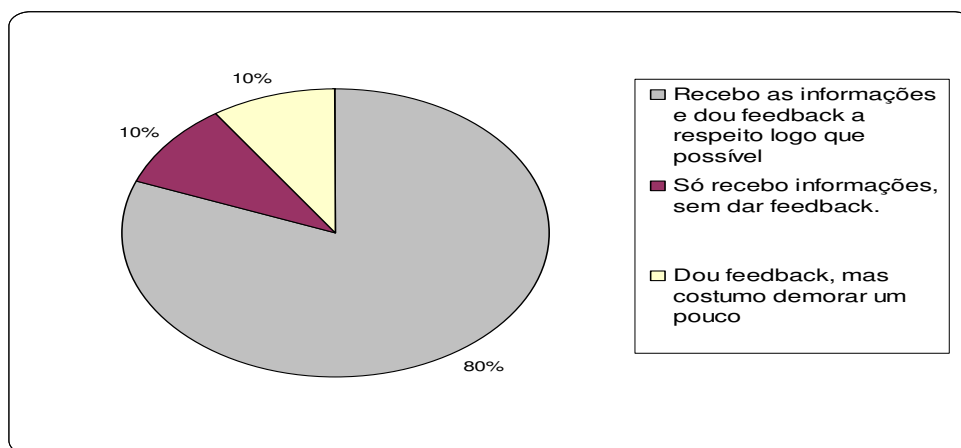


Gráfico 9: Questão 09 - Quando seu líder precisa transmitir alguma informação para você relacionada ao seu trabalho, o que costuma ocorrer?

Fonte: Dados primários (2009).

Na Tabela 9 e no Gráfico 9 supracitados, é possível visualizar os resultados referentes à questão de número 09 do instrumento e, conforme análise, pode-se verificar que a grande maioria recebe as informações dos seus líderes e dá retorno em seguida. Dessa forma, constata-se que a comunicação entre líderes e liderados, no que diz respeito à transferência e

recebimento de informações para realização dos trabalhos, é considerada eficiente de uma maneira geral. Tendo como pontos a melhorar apenas o envio de *feedback* por parte dos líderes a seus liderados.

A Tabela 10 e o seu respectivo Gráfico apresentam os resultados obtidos na questão 10 do instrumento.

Tabela 10: Questão 10 - Quando você precisa transmitir alguma informação relacionada ao trabalho para os colegas da sua equipe, o que costuma ocorrer?

Questão 10	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Transmito informações e obtenho feedback logo em seguida.	13	13	61,90	61,90
Transmito informações e geralmente não recebo feedback.	7	20	33,33	95,24
O feedback costumar demorar	1	21	4,76	100,00
Total	21		100,00	

Fonte: Dados primários (2009).

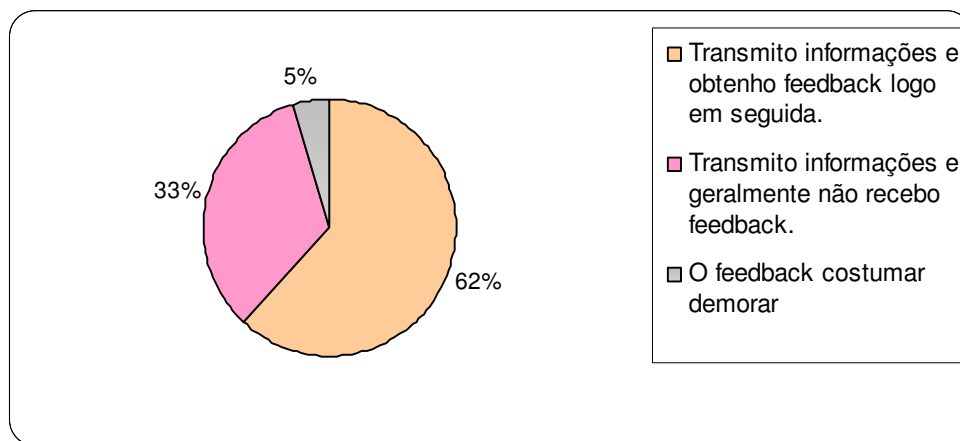


Gráfico 10: Questão 10 - Quando você precisa transmitir alguma informação relacionada ao trabalho para os colegas da sua equipe, o que costuma ocorrer?

Fonte: Dados primários (2009).

Conforme análise (Tabela 10 e Gráfico 10) pode-se verificar que a maioria caracteriza essa comunicação como sendo eficiente, já que 62% dizem transmitir e receber retorno rapidamente, 38% indicam que pode ainda melhorar, já que transmitem informações relacionadas ao trabalho e, geralmente, não recebem retorno ou quando recebem costuma demorar.

Na Tabela 11 e no seu respectivo Gráfico, é possível verificar os resultados obtidos na questão 11 do instrumento. E pela análise, pode-se inferir que, como na questão anterior, o processo de comunicação entre as equipes é considerado eficiente por 62%, mas para 24% o processo pode melhorar já que ficam sem retorno e 14% não costumam transmitir informações para as outras equipes.

Tabela 11: Questão 11 - Quando você precisa transmitir alguma informação relacionada ao trabalho para as demais equipes o que costuma ocorrer?

Questão 11	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Transmito informações e obtenho feedback a respeito.	13	13	61,90	61,90
Transmito informações e geralmente não recebo feedback.	5	18	23,81	85,71
O feedback costumar demorar	0	18	0,00	85,71
Não costumo transmitir informações para as outras equipes.	3	21	14,29	100,00
Total	21		100,00	

Fonte: Dados primários (2009).

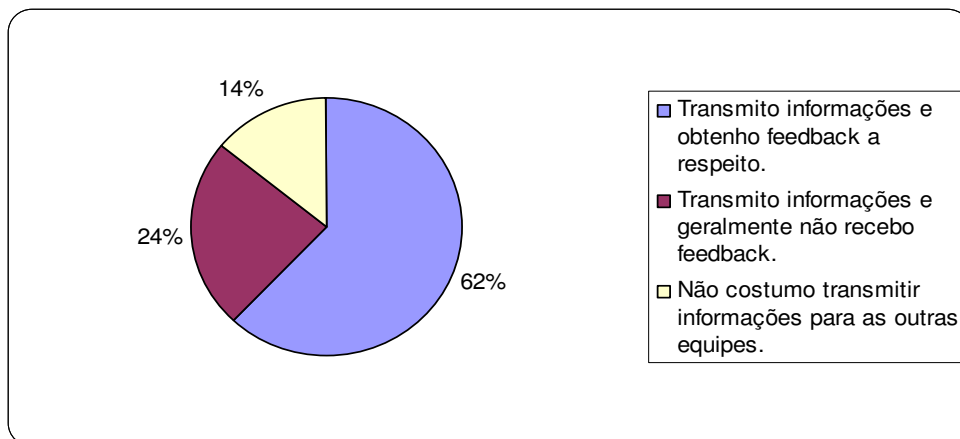


Gráfico 11: Questão 11 - Quando você precisa transmitir alguma informação relacionada ao trabalho para as demais equipes, o que costuma ocorrer?

Fonte: Dados primários (2009).

Na Tabela 12 e no Gráfico 12, são apresentados os resultados referentes à questão de número 12 do instrumento.

Tabela 12: Questão 12 - Na sua opinião, os meios de comunicação utilizados dentro da DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS são eficientes?

Questão 12	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Sim, recebo muitas informações relevantes ao meu trabalho.	14	14	66,67	66,67
Sim, mas eu não tenho interesse na maioria das informações transmitidas.	3	17	14,29	80,95
Sim, mas eu gostaria de receber mais informações.	4	21	19,05	100,00
Não, os meios são ineficientes e não recebo informações relevantes ao meu trabalho	0	21	0,00	100,00
Total	21		100,00	

Fonte: Dados primários (2009).

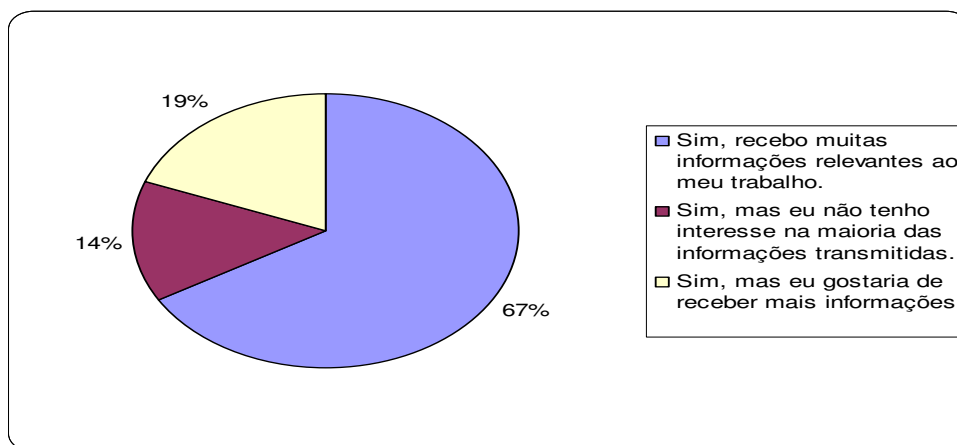


Gráfico 12: Questão 12 - Na sua opinião, os meios de comunicação utilizados dentro da DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS são eficientes?

Fonte: Dados primários (2009).

Pela análise dos resultados (Tabela 12 e Gráfico 12) observa-se que, os meios de comunicação interna utilizados dentro da empresa são considerados eficientes pela maioria dos pesquisados. Porém, 33% declararam que, apesar de eficientes, os meios poderiam ainda ser aperfeiçoados, já que 14% dizem não ter interesse na maioria das informações repassadas e, os outros 19%, sentem falta de mais informações. Segundo Casado (2002) há de se ter

cuidado com a sobrecarga de informações, pois o excesso causa tanto prejuízo quanto a sua falta. Por isso é preciso selecionar o que é realmente importante para cada colaborador.

Conforme os resultados apresentados neste tópico do trabalho percebe-se que, de uma maneira geral, a comunicação interna na empresa caracteriza-se como eficiente já que a maioria dos respondentes declararam transmitir informações e receber retorno logo em seguida a respeito. Esse resultado é importante para a empresa já que segundo Robbins (2005) o *feedback* é o elo final do processo de comunicação, determinando a compreensão ou não da mensagem.

A seguir serão apresentados os resultados referentes à avaliação atribuída pelos colaboradores pesquisados à comunicação na empresa.

4.2.1.3 Avaliação da comunicação interna, de modo geral, na DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS pela população pesquisada

As questões seguintes do instrumento possuem o objetivo de verificar, segundo a visão da população pesquisada, qual a avaliação desta a respeito da comunicação interna, de modo geral, entre líderes e liderados, colegas de equipe, colegas de diferentes equipes e diretor geral, na empresa.

Na questão 13, conforme Tabela 13 e Gráfico 13, questionou-se a respeito da avaliação quanto à comunicação com o líder. Esta foi avaliada por praticamente metade dos pesquisados como sendo ótima; 43% consideram-na como sendo boa; e, apenas 10% como razoável. Este resultado indica que essa comunicação pode ainda ser melhorada, para que a maioria passe a considerá-la como sendo ótima.

Tabela 13: Questão 13 - Como você avalia a comunicação entre você e o seu líder?

Questão 13	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Ótima	10	10	47,62	47,62
Boa	9	19	42,86	90,48
Razoável	2	21	9,52	100,00
Ruim	0	21	0,00	100,00
Péssima	0	21	0,00	100,00
TOTAL	21		100,00	

Fonte: Dados primários (2009).

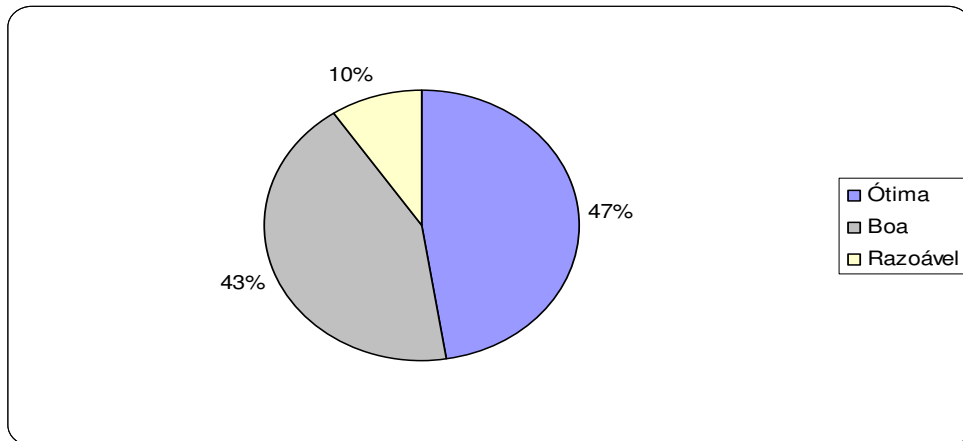


Gráfico 13: Questão 13 - Como você avalia a comunicação entre você e o seu líder?
Fonte: Dados primários (2009).

Na Tabela 14 e no Gráfico 14, a seguir, podem ser visualizados os resultados obtidos com a questão de número 14 do instrumento.

Tabela 14: Questão 14 - Como você avalia a comunicação com os colegas da sua equipe?

Questão 14	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Ótima	6	6	28,57	28,57
Boa	9	15	42,86	71,43
Razoável	6	21	28,57	100,00
Ruim	0	21	0,00	100,00
Péssima	0	21	0,00	100,00
TOTAL	21		100,00	

Fonte: Dados primários (2009).

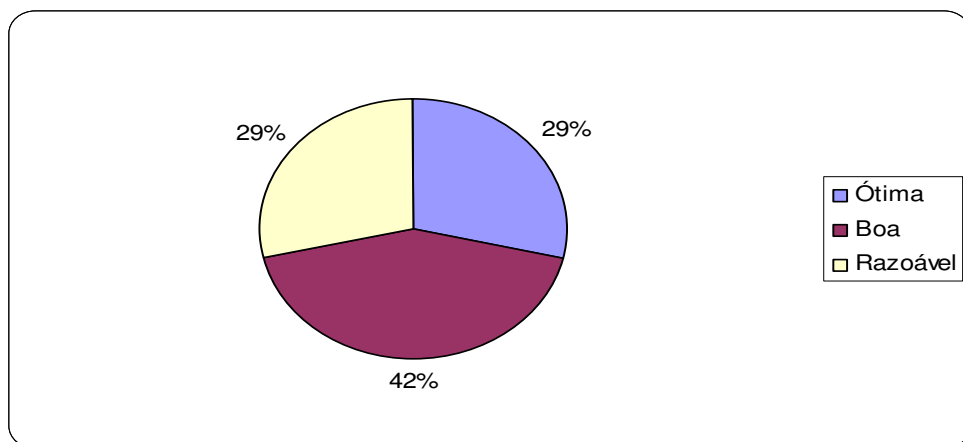


Gráfico 14: Questão 14 - Como você avalia a comunicação com os colegas da sua equipe?
Fonte: Dados primários (2009).

Como se pode verificar a comunicação com os colegas de equipe (Tabela 14 e Gráfico 14) foi avaliada como sendo ótima apenas por 29% dos respondentes. Sendo que 42% avaliaram como boa e 29% como razoável. Nesse caso, também cabem melhorias nesse processo visando aumentar o conceito dessa avaliação.

Tabela 15: Questão15 - Como você avalia a comunicação da sua equipe com as demais equipes da DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS?

Questão 15	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Ótima	5	5	23,81	23,81
Boa	11	16	52,38	76,19
Razoável	5	21	23,81	100,00
Ruim	0	21	0,00	100,00
Péssima	0	21	0,00	100,00
TOTAL	21		100,00	

Fonte: Dados primários (2009).

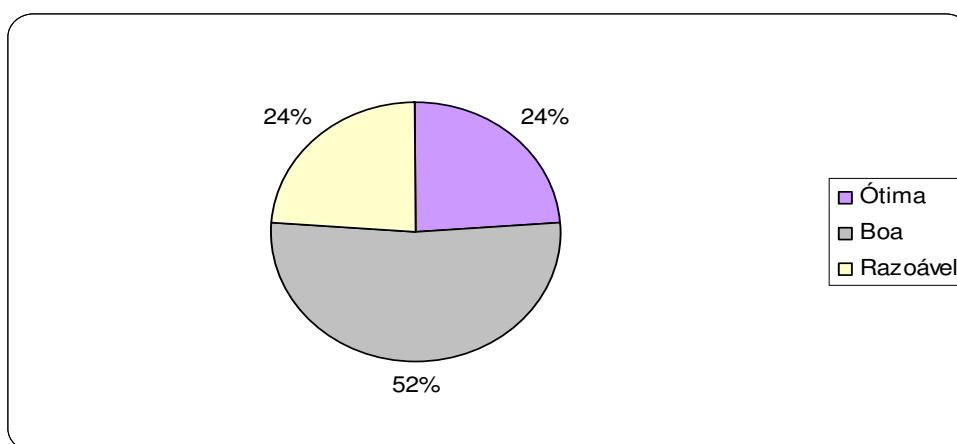


Gráfico 15: Questão 15 - Como você avalia a comunicação da sua equipe com as demais equipes da DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS?

Fonte: Dados primários (2009).

A avaliação da comunicação de uma equipe com as demais equipes é apresentada na Tabela 15 e no Gráfico 15 supracitados.

Como se pode verificar a avaliação foi considerada pela maioria de 52% como boa. Os outros consideraram igualmente em termos percentuais como ótima e razoável. Neste caso, da mesma forma que no caso anterior, apesar de 76% considerarem como ótima e boa, ainda cabem ações visando elevar essa avaliação, revertendo inclusive o percentual de respondentes que classificou a comunicação como razoável.

Tabela 16: Questão 16 - A comunicação com o Diretor Geral, pode ser considerada em sua opinião como:

Questão 16	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Ótima	6	6	28,57	28,57
Boa	8	14	38,10	66,67
Razoável	4	18	19,05	85,71
Ruim	0	18	0,00	85,71
Péssima	0	18	0,00	85,71
Indiferente, pois não há comunicação	3	21	14,29	100,00
TOTAL	21		100,00	

Fonte: Dados primários (2009).

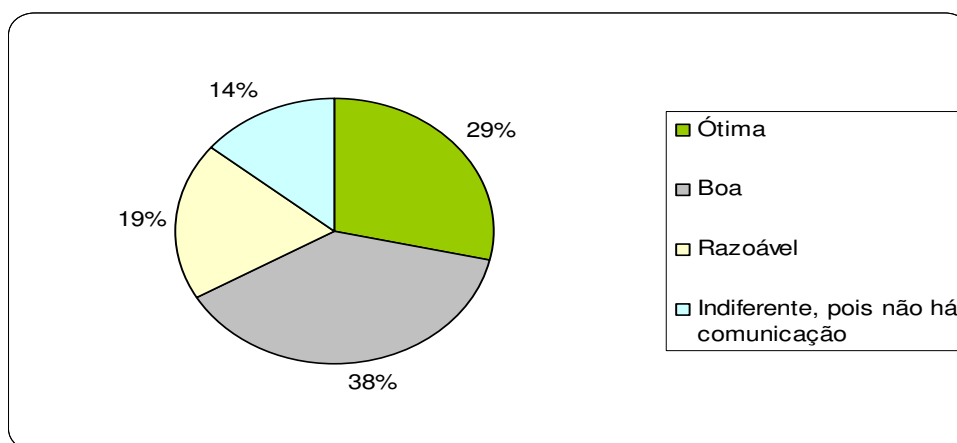


Gráfico 16: Questão 16 - A comunicação com o Diretor Geral, pode ser considerada em sua opinião como:

Fonte: Dados primários (2009).

Na Tabela 16 e no Gráfico 16 apresentam-se os resultados referentes à questão de número 16 do instrumento, onde se questionou a respeito da comunicação com o Diretor Geral da empresa. Essa avaliação é importante uma vez que este representa a autoridade máxima na empresa. Conforme resultados se pode inferir que a comunicação com o Diretor Geral é considerada pela maioria de 67% como ótima e boa, porém 19% classificam como razoável e 14% como indiferente, por não haver comunicação entre eles. Esse resultado mostra que ações podem ser adotadas para elevar essa avaliação, já que segundo Corrado (1994) a aproximação entre administração e funcionários, contribui para o progresso da comunicação, pois fornece credibilidade, melhora o moral e mostra a administração envolvida.

De modo geral, a comunicação interna na empresa foi considerada como boa pela maioria dos respondentes em cada uma das dimensões pesquisadas: líderes e liderados, colegas de equipe, colegas de diferentes equipes e diretor geral. Contudo, ações no sentido de

e elevar a qualidade da comunicação e, conseqüentemente, dos relacionamentos são sempre válidos, já que, segundo Moscovici (2003), o processo de interação humana é complexo e está presente em toda a organização, ocorrendo permanentemente entre as pessoas e influenciando no rumo das atividades e na obtenção dos resultados.

Na seqüência, será apresentado os resultados referentes à verificação do estado de comprometimento organizacional na empresa em estudo.

4.2.2 Verificação do estado de comprometimento organizacional na DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS

A verificação do estado de comprometimento organizacional dos colaboradores pesquisados visa atender ao segundo objetivo específico definido no início desta pesquisa.

Lisboa Filho e Godoy (2006) asseveram que um trabalhador comprometido com o seu trabalho sente-se mais responsável pelos seus atos formando um círculo vicioso onde o comportamento, conseqüentemente, leva o indivíduo a determinadas atitudes que, por sua vez, refletem-se em comportamentos futuros, e assim de uma maneira lenta, mas resistente, há a criação de um vínculo com a organização. Dessa forma, ter o conhecimento a respeito de quais ações e medidas adotar para conseguir maximizar o rendimento de seus colaboradores é para empresa um fator que, acima de tudo, pode constituir um diferencial competitivo.

Para que se possa identificar o estado de comprometimento dos colaboradores de uma organização, é essencial averiguar aspectos relacionados à motivação, clima e satisfação quanto a alguns fatores, bem como em relação à empresa de um modo geral.

As questões seguintes do instrumento destinaram-se a identificar a percepção dos colaboradores pesquisados em relação a esses aspectos, bem como, a promover uma autoavaliação dos indivíduos enquanto colaboradores, a identificar fatores que os levariam a deixar a empresa e, ainda, a identificar o tipo de comprometimento preponderante na empresa atualmente.

4.2.2.1 Verificação do sentimento dos colaboradores em relação à DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS

A Tabela 17 e o Gráfico 17, apresentam os resultados obtidos na questão de número 17 do instrumento que teve como desígnio identificar a satisfação dos colaboradores no que diz respeito à empresa de uma maneira geral.

Tabela 17: Questão 17 – De modo geral, você está satisfeito em trabalhar na DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS?

Questão 17	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Extremamente insatisfeito	0	0	0,00	0,00
Insatisfeito	0	0	0,00	0,00
Nem insatisfeito, nem satisfeito	6	6	28,57	28,57
Satisfeito	12	18	57,14	85,71
Extremamente satisfeito	3	21	14,29	100,00
TOTAL	21		100,00	

Fonte: Dados primários (2009).

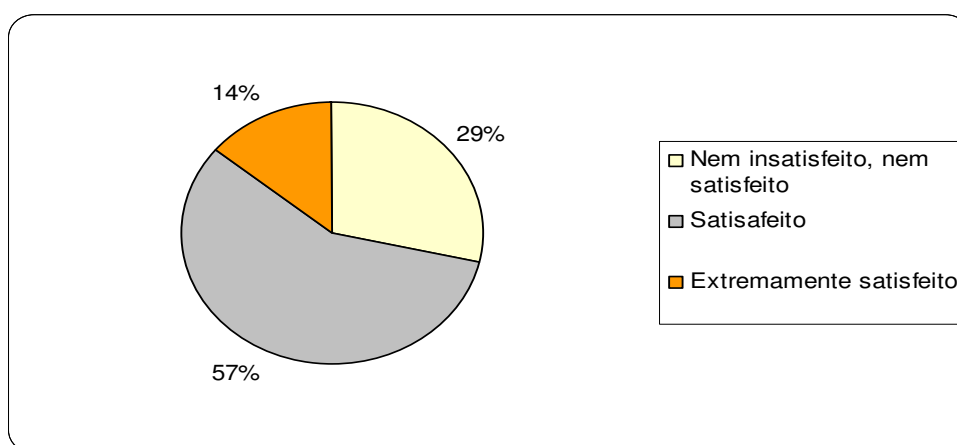


Gráfico 17: Questão 17 - De modo geral, você está satisfeito em trabalhar na DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS?

Fonte: Dados primários (2009).

A maior parte dos respondentes declara-se satisfeito ou extremamente satisfeito em trabalhar na DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS (Tabela 17 e Gráfico 17). Este resultado é muito importante para a empresa, pois a satisfação depende de um complexo de fatores que,

segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), constituem-se por: chefia, salário, sistema de promoções, colegas de trabalho e pelo próprio trabalho realizado pelo indivíduo.

4.2.2.2 Avaliação do clima da DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS pelos seus colaboradores

Na sequência, solicitou-se aos respondentes que realizassem uma avaliação quanto ao clima do ambiente de trabalho da empresa. Diante da literatura apresentada no capítulo de fundamentação teórica observa-se que, o clima afeta direta e indiretamente os comportamentos dentro de uma organização, influenciando na motivação, na satisfação e, por conseguinte, no desempenho dos trabalhos. A Tabela 18 e o Gráfico 18, a seguir, mostram os resultados referentes à questão 18.

Tabela 18: Questão 18 – Qual a sua avaliação da DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS, no que se refere ao clima do ambiente de trabalho?

Questão 18	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Ótima	3	3	14,29	14,29
Boa	12	15	57,14	71,43
Razoável	6	21	28,57	100,00
Ruim	0	21	0,00	100,00
Péssima	0	21	0,00	100,00
TOTAL	21		100,00	

Fonte: Dados primários (2009).

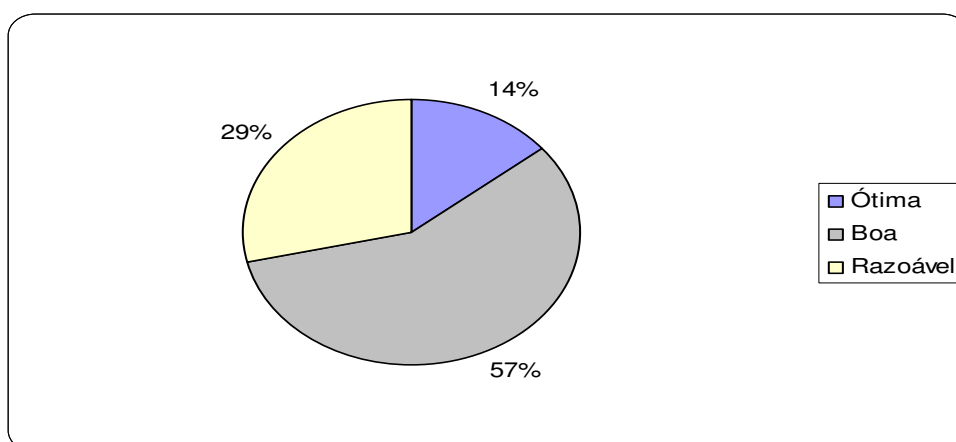


Gráfico 18: Questão 18 - Qual a sua avaliação da DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS, no que se refere ao clima do ambiente de trabalho?

Fonte: Dados primários (2009).

Como se pode observar (Tabela 18 e Gráfico 18) a maioria dos pesquisados considera o clima de trabalho como sendo bom, outros 29% como sendo razoável e apenas 14% como ótimo. O clima de trabalho, conforme Lisboa Filho e Godoy (2006), tem a ver com os fatores internos da empresa que influenciam de maneira positiva, ou negativa, a motivação nos seus participantes, como o estilo de liderança, as políticas e valores ou até mesmo as condições econômicas da empresa.

Ele interfere também de maneira direta no comprometimento das pessoas, uma vez que, quando o trabalhador percebe na empresa um clima favorável e propício ao desenvolvimento dos seus trabalhos e à realização pessoal, por conseguinte, desempenhará suas funções com maior dedicação. Sendo assim, é interessante para a empresa a adoção de ações no sentido de estender essa avaliação do clima do ambiente de trabalho como ótimo também para os outros 86% dos respondentes.

4.2.2.3 Verificação dos benefícios oferecidos pela DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS quanto ao atendimento às necessidades dos colaboradores

Os benefícios oferecidos pela DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS aos seus colaboradores são: Vale Refeição no valor de R\$ 275,00, Vale transporte e um Plano de Saúde (UNIMED), o qual pode ser estendido a filhos e cônjuge.

A Tabela 19 e o Gráfico 19, a seguir, apresentam os resultados obtidos quando se questionou aos pesquisados quanto aos benefícios oferecidos pela empresa.

Tabela 19: Questão 19 - Os benefícios oferecidos pela empresa atendem as suas necessidades?

Questão 19	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Sim	10	10	47,62	47,62
Não	0	10	0,00	47,62
Apenas em parte	11	21	52,38	100,00
Total	21		100,00	

Fonte: Dados primários (2009).

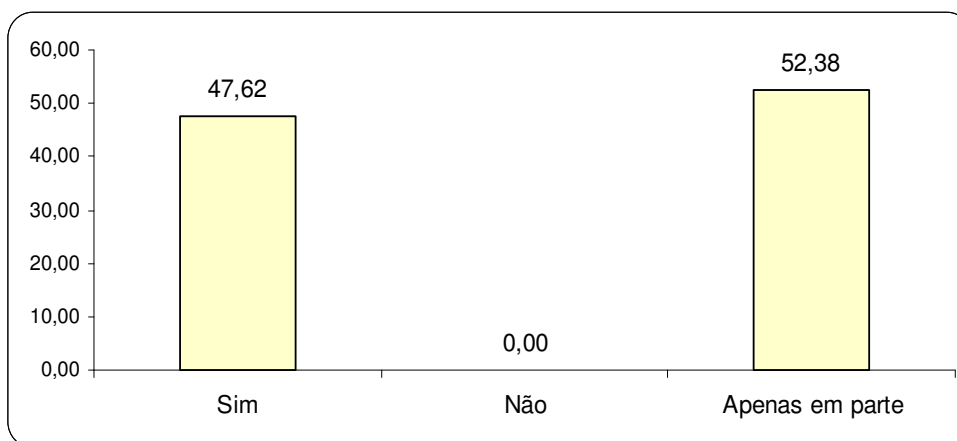


Gráfico 19: Questão 19 - Os benefícios oferecidos pela empresa atendem as suas necessidades?
Fonte: Dados primários (2009).

Conforme análise da Tabela 19 e do Gráfico 19 se pode inferir que, os benefícios oferecidos pela empresa satisfazem apenas em parte a maioria dos colaboradores pesquisados. Algo que pode ser mais bem explorado pela empresa através de uma pesquisa de quais benefícios adicionais seriam interessantes para que então se possa verificar a viabilidade de atendimento.

4.2.2.4 Auto-avaliação dos colaboradores da DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS

As questões 20 e 21 destinaram-se a promover uma auto-avaliação dos pesquisados, inclusive em relação a sua motivação. Na Tabela 20 e no Gráfico 20, é possível visualizar o resultado obtido na questão de número 20 do instrumento.

Tabela 20: Questão 20 - Atualmente você se avalia como um funcionário:

Questão 20	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Comprometido com o trabalho	8	8	38,10	38,10
Comprometido com a empresa	8	16	38,10	76,19
Motivado pelo salário	3	19	14,29	90,48
Desestimulado	2	21	9,52	100,00
Que necessita trabalhar	0	21	0,00	100,00
Outros	0	21	0,00	100,00
TOTAL	21		100,00	

Fonte: Dados primários (2009).

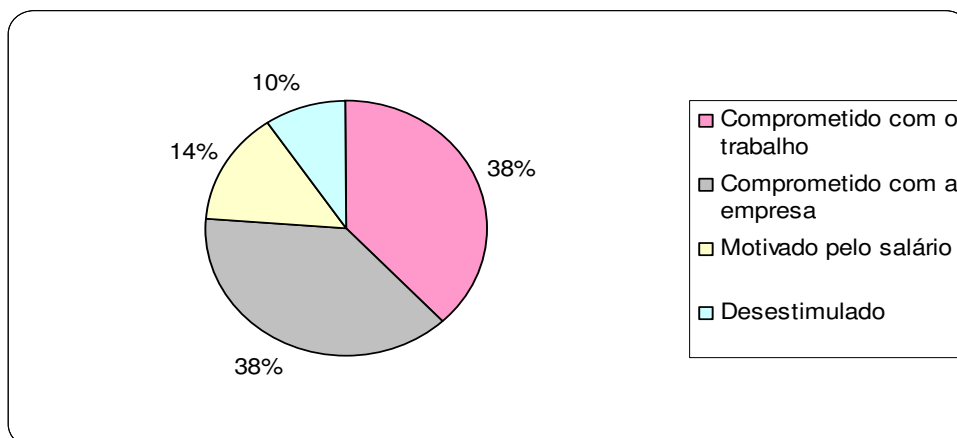


Gráfico 20: Questão 20 - Atualmente você se avalia como um funcionário:
Fonte: Dados primários (2009).

Conforme resultados (Tabela 20 e Gráfico 20) pode ser observado que um percentual significativo de 76% considera-se comprometido. Porém, apenas metade desse percentual se declara comprometido com a empresa, à outra metade se declara comprometida com o seu trabalho. Já 24% dos respondentes não se declaram comprometidos, dizendo sentir-se motivados apenas pelo salário ou mesmo desestimulados.

Contudo, esse resultado é importante para a empresa uma vez que, mesmo que somente 38% tenham se declarado comprometidos com a empresa, outros 38% declararam-se comprometidos com o trabalho e, segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), os indivíduos envolvidos com o trabalho também mantêm fortalecidos vínculos afetivos relevantes, como o comprometimento afetivo e a satisfação geral no trabalho.

Para que a organização possa obter comprometimento dos seus colaboradores para com ela mesma, é necessário adotar ações que demonstrem a eles o quanto são importantes para a empresa. Isso pode ser feito, segundo Bekin (1995, p.81), através do estabelecimento de uma comunicação interna de qualidade: “nove entre dez motivos de insatisfação podem ser eliminados com diálogo, com comunicação efetiva”.

A questão 21 teve como propósito a autoavaliação dos respondentes quanto a sua motivação. Conforme Tabela 21 e Gráfico 21, verifica-se que 71% dos pesquisados considera-se muito motivado ou motivado e 19% declara-se nem motivado, nem desmotivado.

Tabela 21: Questão 21 - Como você se sente em relação à sua motivação atualmente?

Questão 21	Frequência		Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.		
Muito desmotivado	0	0	0,00	0,00
Desmotivado	0	0	0,00	0,00
Nem motivado, nem desmotivado	6	6	28,57	28,57
Motivado	11	17	52,38	80,95
Muito motivado	4	21	19,05	100,00
TOTAL	21		100,00	

Fonte: Dados primários (2009).

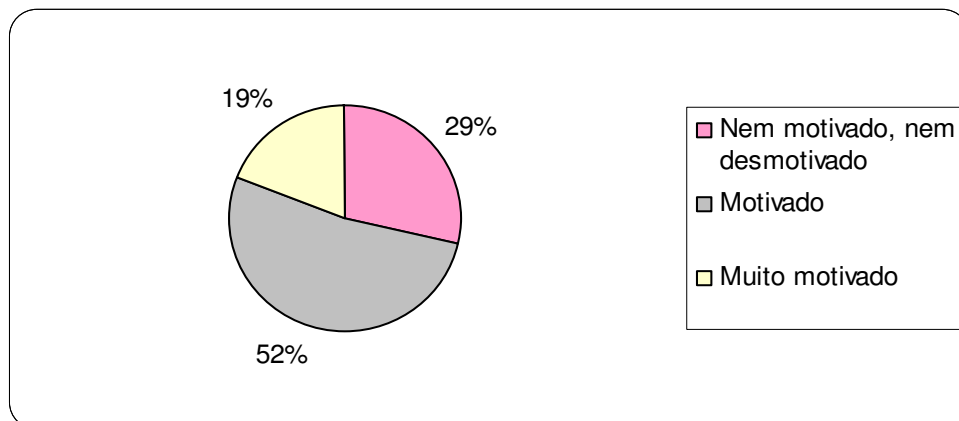


Gráfico 21: Questão 21 - Como você se sente em relação à sua motivação atualmente?
Fonte: Dados primários (2009).

Motivação segundo Gil (2001) tem muito a ver com o próprio indivíduo, uma vez que se caracteriza pela disposição do indivíduo em empenhar-se da melhor forma possível no desenvolvimento de suas tarefas, contudo a organização possui também uma forte influência. O autor diz ainda que, colaboradores motivados proporcionam melhores resultados para a empresa, constituindo o principal combustível para a sua produtividade.

Dessa forma, manter colaboradores motivados e comprometidos representa ganhos para a organização, uma vez que poderão contar com funcionários mais produtivos e empenhados em alcançar os objetivos da empresa.

4.2.2.5 Identificação dos motivos que levariam os colaboradores a deixarem a DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS

A questão 22 do instrumento teve como proposta identificar os motivos pelos quais os colaboradores deixariam de trabalhar na empresa.

Conforme Tabela 22 e Gráfico 22, a seguir, pode-se verificar que os motivos mais citados como geradores de insatisfação, a ponto de deixarem a empresa, seriam o salário insatisfatório, a falta de reconhecimento, a falta de perspectiva de promoções e também, para 10%, o relacionamento com a chefia. Dessa forma, pode-se inferir que apesar de a maior parte dos respondentes declarar-se comprometida, ainda assim, deixariam a empresa por algum dos fatores citados.

Esse resultado vem ao encontro da afirmação de Bergamini (1997, p. 22) ao dizer que, diferentes pessoas buscam diferentes objetivos quando se engajam em um trabalho e, ainda, “o ser humano não só em si mesmo, como também enquanto confrontado com seu trabalho mostra claramente ser mais complexo do que era de se esperar”.

Assim sendo, a visão multidimensional, mencionada por Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004, p. 303), que permite considerar “um conjunto de reações específicas a vários componentes no trabalho” faz-se de extrema relevância para a empresa, quando o assunto é manter seus colaboradores satisfeitos e diminuir o índice de *turnover*.

Tabela 22: Questão 22 - O que o levaria a deixar a empresa hoje?

Questão 22	Frequência	Frequência	Frequência	Frequência
	Absoluta.	Absoluta Acumulada.	Relativa (%)	Relativa Acumulada (%)
Poucos benefícios	1	1	4,76	4,76
Falta de perspectiva de promoções	4	5	19,05	23,81
Salário insatisfatório	6	11	28,57	52,38
Comunicação sem qualidade	1	12	4,76	57,14
Falta de reconhecimento	5	17	23,81	80,95
Relacionamento com a chefia	2	19	9,52	90,48
Carga horária exaustiva	1	20	4,76	95,24
Nenhum motivo	1	21	4,76	100,00
Outros	0	21	0,00	100,00
TOTAL	21		100,00	

Fonte: Dados primários (2009).

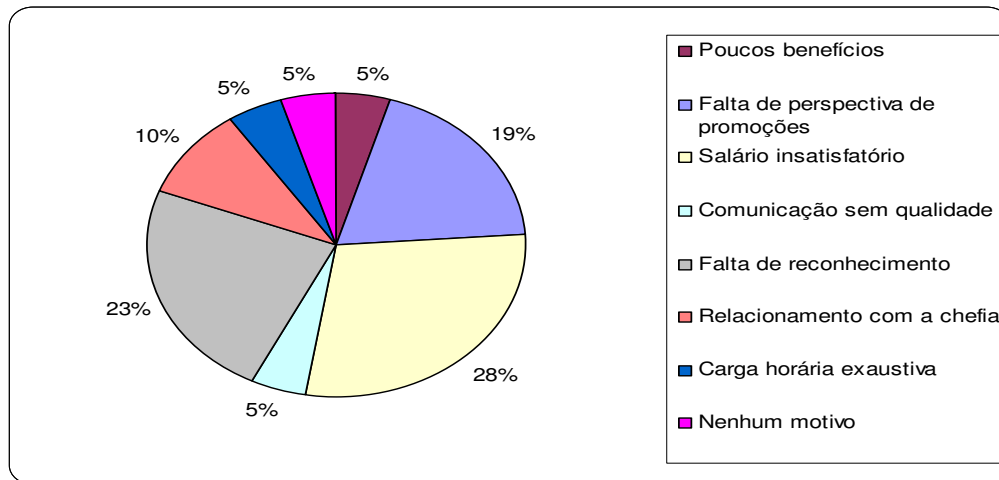


Gráfico 22: Questão 22 - O que o levaria a deixar a empresa hoje?
 Fonte: Dados primários (2009).

4.2.2.6 Identificação dos fatores necessários para obter comprometimento dos colaboradores para com a DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS

Na questão seguinte, de número 23, questionou-se aos respondentes a respeito dos fatores que seriam necessários para que se tornem comprometidos ou mais comprometidos com a empresa atualmente.

Conforme os resultados apresentados na Tabela 23 e no Gráfico 23, a seguir, observa-se que, os fatores remuneração, benefícios e sentimento de ser importante para a empresa constituem os principais fatores para tornar os colaboradores comprometidos ou mais comprometidos com a organização em estudo.

Tabela 23: Questão 23 - Atualmente o que seria necessário para tornar-se um colaborador comprometido ou mais comprometido com a empresa?

Questão 23	Frequência		Frequência	
	Frequência Absoluta.	Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Relativa Acumulada (%)
Ser ouvido	1	1	4,76	4,76
Mais benefícios	6	7	28,57	33,33
Ser mais bem remunerado	6	13	28,57	61,90
Sentir-me importante para a empresa	5	18	23,81	85,71
Outros	0	18	0	85,71
Nada, já sou comprometido com a empresa	3	21	14,29	100,00
Nada, não tem como eu me tornar comprometido com essa empresa	0	21	0,00	100,00
TOTAL	21		100,00	

Fonte: Dados primários (2009).

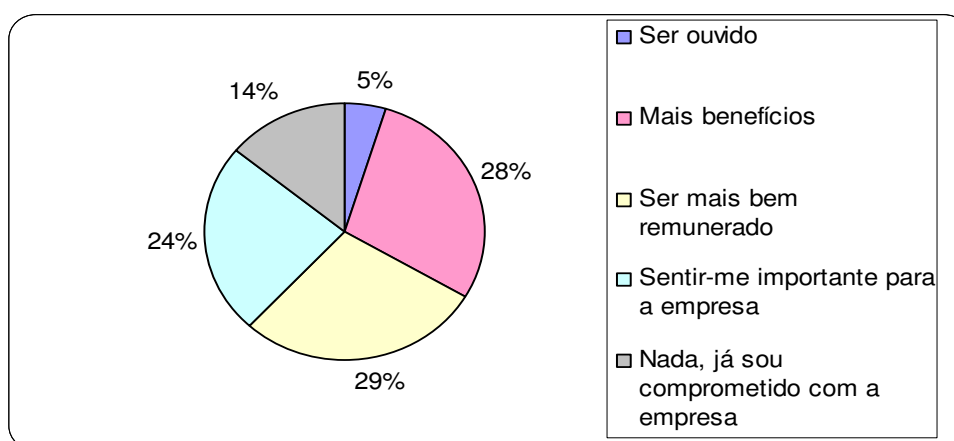


Gráfico 23: Questão 23 - Atualmente o que seria necessário para tornar-se um colaborador comprometido ou mais comprometido com a empresa?

Fonte: Dados primários (2009).

Como já mencionado no capítulo de fundamentação teórica salário e benefícios constituem alguns dos elementos essenciais para manter indivíduos satisfeitos. Contudo, segundo Bergamini (1997), esses tipos de recompensa promovem apenas uma submissão temporária e um aumento de produtividade de curtíssimo prazo.

Assim, a empresa deve oferecer e manter salários competitivos e justos, bem como deve oferecer todos os benefícios que forem interessantes para seus colaboradores e viáveis a ela, mas tudo isso deve ser feito com o objetivo principal de reter seus talentos. Ações no sentido de fortalecer o comprometimento devem utilizar fontes de outra natureza e a comunicação constitui uma ótima alternativa para isso. Segundo Lisboa Filho e Godoy (2006, p. 02) a comunicação “busca cultivar e incrementar o compromisso dos colaboradores com a empresa, gerando um clima de confiança e aumento de qualidade”.

4.2.2.7 Verificação do tipo de comprometimento

As Tabelas 24, 25 e 26 apresentam os resultados referentes à questão de número 24 do instrumento que teve como finalidade identificar o tipo de comprometimento dos colaboradores pesquisados, sendo estes: instrumental, normativo, e afetivo. Essa identificação se faz importante uma vez que, dos três tipos de comprometimento o de natureza afetiva é, segundo a literatura apresentada neste trabalho, o que traz os melhores resultados para a organização.

E, sendo a motivação principal desta pesquisa contribuir para o fortalecimento do comprometimento organizacional utilizando a prática da comunicação interna com mais qualidade, faz-se necessário identificar o tipo de comprometimento preponderante entre a população pesquisada na DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS.

Este item do trabalho apresentará as Tabelas com os resultados, como já mencionado, e os seus respectivos Gráficos serão apresentados na sequência, sintetizando os dados apresentados em cada Tabela. Logo após, serão feitos os comentários. As proposições apresentadas em cada tabela referem-se especificamente a situações relacionadas a cada tipo de comprometimento.

Como é possível verificar na Tabela 24, que apresenta os resultados referentes ao tipo de comprometimento instrumental, foram colocadas quatro proposições aos respondentes, nas quais, eles tinham de assinalar se a referida proposição correspondia a sua atual realidade, se não correspondia, ou se a empresa não estimulava aquele tipo de situação.

Tabela 24: Verificação do tipo de comprometimento Instrumental

Proposições	Variáveis	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
NA SITUAÇÃO ATUAL, TRABALHAR NA DESENVIX É, NA REALIDADE, UMA NECESSIDADE PARA MIM	Esta situação corresponde a minha atual realidade	2	2	9,52	9,52
	Esta situação não corresponde a minha realidade	18	20	85,71	95,24
	A DESENVIX não estimula situações como esta	1	21	4,76	100,00
ACREDITO QUE TERIA POUCAS ALTERNATIVAS NO MERCADO DE TRABALHO SE DEIXASSE A DESENVIX	Esta situação corresponde a minha atual realidade	2	2	9,52	9,52
	Esta situação não corresponde a minha realidade	19	21	90,48	100,00
	A DESENVIX não estimula situações como esta	0	21	0,00	100,00
NÃO DEIXO DE TRABALHAR NA DESENVIX AGORA, POIS MINHA VIDA FICARIA BASTANTE DESESTRUTURADA.	Esta situação corresponde a minha atual realidade	2	2	9,52	9,52
	Esta situação não corresponde a minha realidade	14	16	66,67	76,19
	A DESENVIX não estimula situações como esta	5	21	23,81	100,00
OS BENEFÍCIOS E O SALÁRIO SÃO OS MOTIVOS QUE ME MANTÊM NA DESENVIX	Esta situação corresponde a minha atual realidade	4	4	19,05	19,05
	Esta situação não corresponde a minha realidade	6	10	28,57	47,62
	A DESENVIX não estimula situações como esta	11	21	52,38	100,00

Fonte: Dados primários (2009).

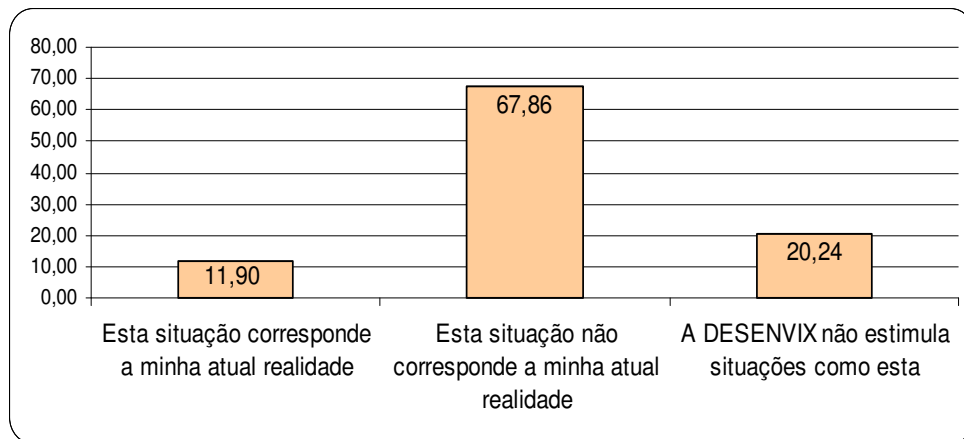


Gráfico 24: Verificação do tipo de comprometimento Instrumental
 Fonte: Dados primários (2009).

Como se pode observar através da síntese dos dados da Tabela 24 apresentada no Gráfico 24, a maior parte dos pesquisados, aproximadamente 68%, negam as proposições relacionadas ao comprometimento instrumental, o tipo de comprometimento em que os indivíduos permanecem na empresa pela existência de interesses particulares onde sair da organização pode significar a perda de privilégios ou vantagens, dizendo não corresponder a sua atual realidade. Já, um percentual de aproximadamente 12% afirma as proposições dizendo corresponder a sua atual realidade e um pouco mais de 20% dizem que a empresa não estimula situações como as propostas.

A Tabela 25, a seguir, mostra os resultados referentes às questões propostas sobre o tipo de comprometimento normativo.

Tabela 25: Verificação do tipo de comprometimento Normativo.

Proposições	Variáveis	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
ACREDITO QUE A DESENVIX MERECE MINHA LEALDADE	Esta situação corresponde a minha atual realidade	18	18	85,71	85,71
	Esta situação não corresponde a minha realidade	0	18	0,00	85,71
	A DESENVIX não estimula situações como esta	3	21	14,29	100,00
EU SINTO QUE NÃO SERIA CERTO DEIXAR A DESENVIX AGORA, MESMO SE FOSSE VANTAJOSO PARA MIM.	Esta situação corresponde a minha atual realidade	10	10	47,62	47,62
	Esta situação não corresponde a minha realidade	6	16	28,57	76,19
	A DESENVIX não estimula situações como esta	5	21	23,81	100,00
EU SINTO A OBRIGAÇÃO DE CONTRIBUIR PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS DA EMPRESA DIANTE DO SALÁRIO, DOS BENEFÍCIOS E DAS AÇÕES DA DESENVIX PARA COM SEUS FUNCIONÁRIOS.	Esta situação corresponde a minha atual realidade	8	8	38,10	38,10
	Esta situação não corresponde a minha realidade	4	12	19,05	57,14
	A DESENVIX não estimula situações como esta	9	21	42,86	100,00

Fonte: Dados primários (2009).

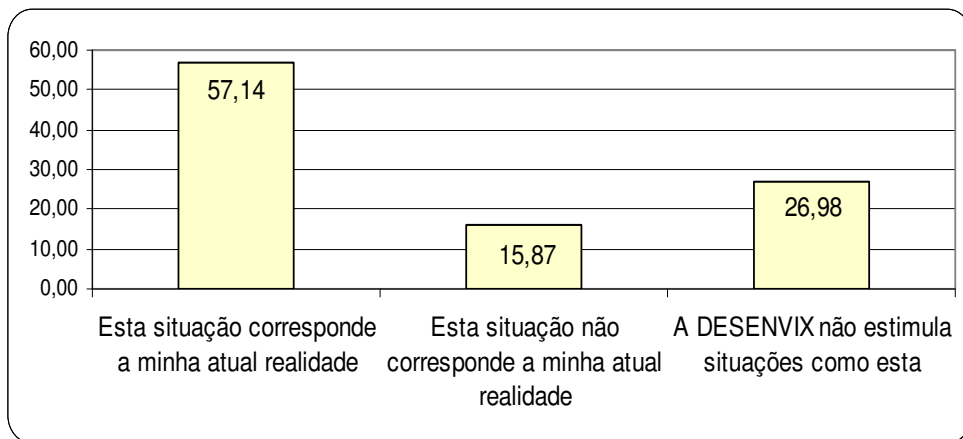


Gráfico 25: Verificação do tipo de comprometimento Normativo
 Fonte: Dados primários (2009).

O Gráfico 25, supracitado, apresenta os dados contidos na Tabela 25 de maneira sintetizada. Como é possível visualizar 26,98% afirmam que a empresa não estimula as situações referentes ao comprometimento normativo, no qual, existe um alto nível de comprometimento por parte dos colaboradores em relação a sua empresa, porém este está atrelado a um sentimento de obrigação. Outros 15,87% dizem que as situações propostas não correspondem a sua realidade atual e a maioria de 57,14% afirma as proposições dizendo corresponder a sua atual realidade.

A Tabela 26, na sequência, mostra os resultados obtidos a partir das proposições referentes ao comprometimento do tipo afetivo.

Tabela 26: Verificação do tipo de comprometimento Afetivo.

Questões	Variáveis	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
ESTOU FELIZ EM FAZER PARTE DA DESENVIX E SE POSSÍVEL FAÇO QUESTÃO DE DEDICAR O RESTO DA MINHA CARREIRA A ESTA EMPRESA.	Esta situação corresponde a minha atual realidade	4	4	19,05	19,05
	Esta situação não corresponde a minha realidade	10	14	47,62	66,67
	A DESENVIX não estimula situações como esta	7	21	33,33	100,00
SINTO COMO SE OS OBJETIVOS DA DESENVIX FOSSEM PARTE DOS MEUS PRÓPRIOS OBJETIVOS.	Esta situação corresponde a minha atual realidade	5	5	23,81	23,81
	Esta situação não corresponde a minha realidade	5	10	23,81	47,62
	A DESENVIX não estimula situações como esta	11	21	52,38	100,00
A DESENVIX TEM UM GRANDE SIGNIFICADO PESSOAL PARA MIM.	Esta situação corresponde a minha atual realidade	8	8	38,10	38,10
	Esta situação não corresponde a minha realidade	6	14	28,57	66,67
	A DESENVIX não estimula situações como esta	7	21	33,33	100,00

Fonte: Dados primários (2009).

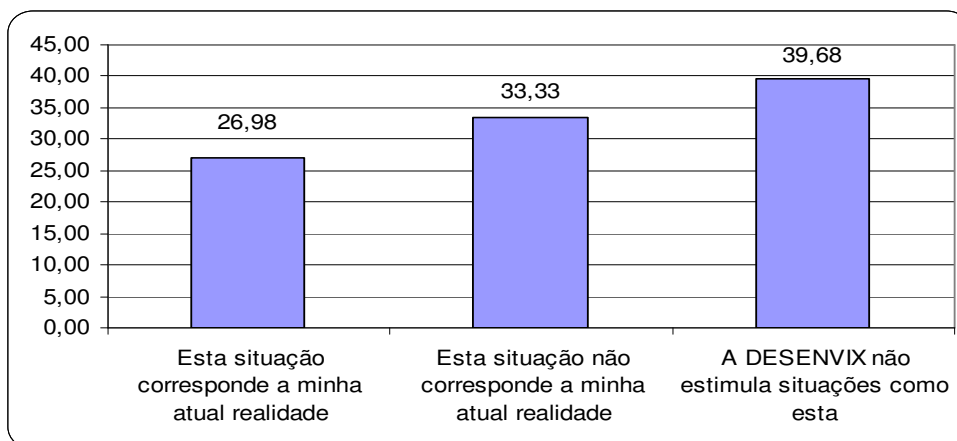


Gráfico 26: Verificação do tipo de comprometimento Afetivo

Fonte: Dados primários (2009).

O Gráfico 26 apresenta os resultados, sintetizados, expostos na Tabela 26 e conforme sua análise é possível verificar que aproximadamente 27% afirmam as situações referentes ao comprometimento afetivo, no qual, se configura uma espécie de apego do indivíduo à organização, ocorrendo identificação com os objetivos organizacionais. Outros 33,33% negam as afirmativas sobre esse tipo de comprometimento dizendo não corresponder a sua atual realidade e 39,68% dizem que a organização em estudo não estimula tais situações.

Neste item do trabalho foram apresentados os resultados referentes à verificação do tipo de comprometimento presente entre os colaboradores pesquisados na empresa em estudo.

Conforme resultados se constatou que, o tipo de comprometimento normativo apresentou-se como preponderante na população pesquisada, uma vez que cerca de 57% dos respondentes declaram que as proposições referentes a este correspondem a sua atual realidade na empresa. Constatou-se também que o tipo de comprometimento afetivo apresenta-se de maneira pouco significativa na população pesquisada, pois apenas, aproximadamente, 27% dos respondentes confirmaram as proposições relativas a ele.

Segundo Rego, Pinha e Cunha e Souto (2007), é possível que indivíduos com comprometimento de natureza normativa adotem um comportamento positivo em relação à empresa, como uma menor intenção de sair da organização. Contudo, esses sentimentos não geram a mesma motivação para o trabalho que os causados pelo comprometimento afetivo, e assim, seus efeitos são menos evidentes. Dessa forma, ações no sentido de fortalecer o comprometimento organizacional da DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS fazem-se válidos, podendo trazer benefícios para a empresa.

Um percentual considerável de aproximadamente 68% negou as proposições referentes ao comprometimento instrumental, resultado este que pode ser visto positivamente pela empresa, uma vez que indivíduos com esse tipo de comprometimento, conforme Rego, Pinha e Cunha e Souto (2007), podem adotar comportamentos com ações negativas para com a organização, como o baixo nível de desempenho e um maior número de faltas e atrasos.

Esse fato constitui mais um forte motivo para que a organização invista em ações que venham a fortalecer o comprometimento de seus membros, uma vez que estes não permanecem na empresa simplesmente por uma relação de custo e benefício, existindo outros motivos importantes como, por exemplo, o sentimento de lealdade apontado por aproximadamente 86% dos respondentes.

4.2.3 Comunicação interna na DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS quanto a sua contribuição para o fortalecimento do comprometimento

Este tópico do trabalho visa satisfazer ao terceiro objetivo específico definido no início desta pesquisa: analisar a comunicação interna da organização, inclusive entre líderes e liderados, como fator contribuinte para o fortalecimento do comprometimento dos colaboradores.

As questões seguintes destinaram-se a verificar alguns aspectos relacionados às práticas de comunicação interna da empresa, os quais, segundo a literatura apresentada no capítulo dois deste trabalho, podem contribuir para o fortalecimento do comprometimento organizacional uma vez que, se o colaborador se sente bem informado a respeito do que se passa na sua empresa, conhece os seus objetivos, tem liberdade e incentivo para expor suas opiniões, bem como sente confiança tanto na empresa como em seu líder, ele sentir-se-á muito mais importante e seguro do que um colaborador que não recebe informações, não sabe onde a empresa deseja chegar e não confia na empresa ou no seu líder.

Para que o comprometimento de um colaborador deixe de ser apenas instrumental ou normativo para ser afetivo, o tipo que traz os melhores resultados para a organização, é preciso que ele conheça os objetivos da empresa em que trabalha, admire-a e sinta-se realmente parte dela, pois não há possibilidade de desenvolver um vínculo afetivo, onde há identificação dos objetivos organizacionais com os próprios objetivos do colaborador, se ele nem os conhece.

A Tabela 27 e o Gráfico 27, a seguir, mostram os resultados referentes à questão de número 25 do instrumento, a qual questionou os pesquisados a respeito das prioridades e dos objetivos da empresa.

Tabela 27: Questão 25 - Você conhece as prioridades e os objetivos da empresa?

Questão 25	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Sim	11	11	52,38	52,38
Não	0	11	0,00	52,38
Conheço apenas em parte	10	21	47,62	100,00
Total	21		100,00	

Fonte: Dados primários (2009).

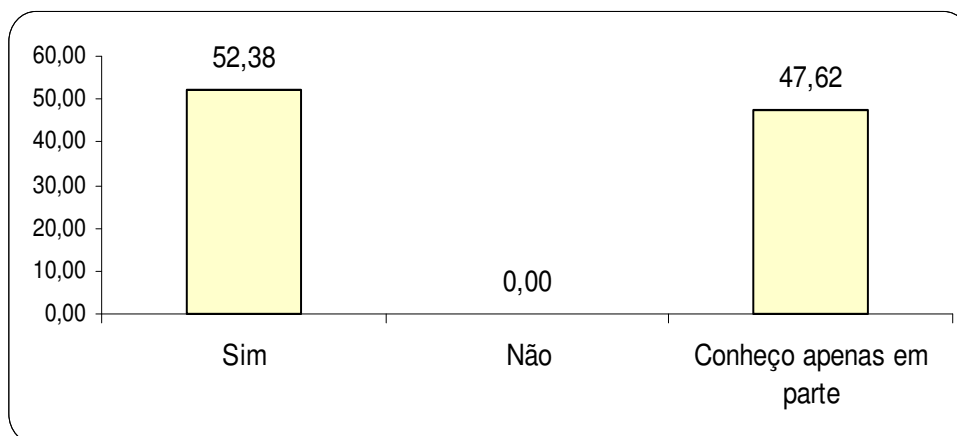


Gráfico 27: Questão 25 - Você conhece as prioridades e os objetivos da empresa?

Fonte: Dados primários (2009).

Pode-se perceber que, de acordo com a Tabela 27 e o Gráfico 27, um pouco mais da metade dos respondentes dizem conhecer as prioridades e os objetivos da empresa, e os outros 47,62% dizem conhecer apenas em parte.

Para que seja possível obter comprometimento de natureza afetiva dos colaboradores é necessário que estes conheçam os objetivos e prioridades da empresa. É preciso que conheçam onde a organização pretende chegar e o quanto é importante a contribuição de todos para isso. De acordo com Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) quando um indivíduo se envolve com seu trabalho de maneira a facilitar o alcance dos objetivos da empresa, e deseja permanecer nela, considera-se que houve o desenvolvimento de uma ligação psicológica, de natureza afetiva, com a organização. Dessa forma, é de extrema importância que os objetivos da organização sejam conhecidos integralmente pelos seus

colaboradores, caso contrário, eles não poderão se comprometer com algo que nem sequer conhecem.

O próximo ponto abordado foi no que diz respeito às instruções para o trabalho.

Tabela 28: Questão 26 - As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

Questão 26	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Sempre	9	9	42,86	42,86
Quase Sempre	11	20	52,38	95,24
Raramente	1	21	4,76	100,00
Nunca	0	21	0,00	100,00
TOTAL	21		100,00	

Fonte: Dados primários (2009).

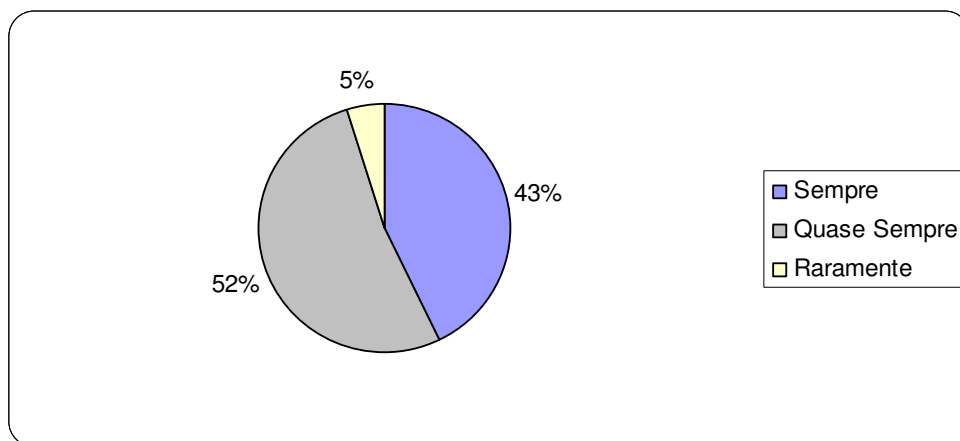


Gráfico 28: Questão 26 – As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas? Fonte: Dados primários (2009).

Conforme Tabela 28 e Gráfico 28, supracitados, os resultados referentes à questão 26 do instrumento mostram que um percentual significativo de 52% afirma que as instruções que recebem para realizar o seu trabalho quase sempre são claras e objetivas e para 43% as instruções são sempre claras e objetivas.

Assim sendo, constata-se que a maioria dos respondentes fica, ocasionalmente, com dúvidas em relação às instruções para o seu trabalho. Algo que se deve tornar mais eficiente e eficaz por parte da empresa, para que 100% dos seus colaboradores recebam as instruções de forma a não gerar dúvidas quanto ao que deve ser realizado. Para Lisboa Filho e Godoy (2006) a comunicação interna caracteriza-se como uma ferramenta que focaliza a excelência empresarial, e assim, sua prática deve proporcionar facilidade na realização das trocas entre empresa e colaboradores.

A Tabela 29 e o Gráfico 29, a seguir, apresentam os resultados da questão 27.

Tabela 29: Questão 27 - Você se considera bem informado sobre o que se passa na empresa?

Questão 27	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Sempre	5	5	23,81	23,81
Quase Sempre	12	17	57,14	80,95
Raramente	4	21	19,05	100,00
Nunca	0	21	0,00	100,00
TOTAL	21		100,00	

Fonte: Dados primários (2009).

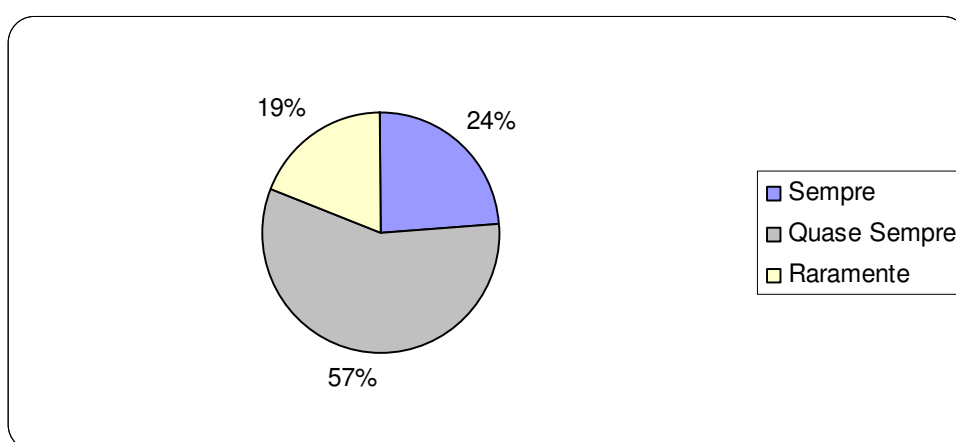


Gráfico 29: Questão 27 - Você se considera bem informado sobre o que se passa na empresa?
Fonte: Dados primários (2009).

Como é possível observar (Tabela 29 e Gráfico 29), apenas 24% dos respondentes se consideram sempre bem informados a respeito do que se passa na empresa. A maior parte de 57% diz sentir-se quase sempre bem informado, sugerindo que em alguns momentos existe déficit de informações e 19% estão raramente bem informados sobre o que se passa na empresa. Segundo Robbins (2005) uma das funções da comunicação interna é justamente proporcionar informações, visando facilitar a tomada de decisão. E, segundo Argyris (2002), comunicação é manter os colaboradores adequadamente informados, não retendo informações utilizando-se de má fé.

Tabela 30: Questão 28 - Os colaboradores sentem-se seguros para dizer o que pensam em reuniões?

QUESTÃO 23	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Sempre	4	4	19,05	19,05
Quase Sempre	12	16	57,14	76,19
Raramente	4	20	19,05	95,24
Nunca	1	21	4,76	100,00
TOTAL	21		100,00	

Fonte: Dados primários (2009).

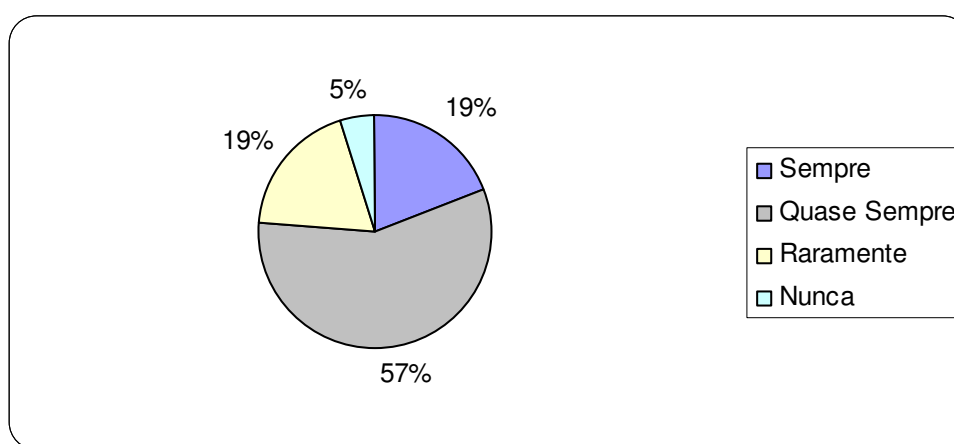


Gráfico 30: Questão 28 - Os colaboradores sentem-se seguros para dizer o que pensam em reuniões?
Fonte: Dados primários (2009).

Na questão de número 28 do instrumento questionou-se aos pesquisados se eles sentem segurança para dizer o que pensam, ou seja, para dar suas opiniões, nas reuniões em que participam na empresa.

Conforme resultados (Tabela 30 e Gráfico 30) a maioria de 57% diz sentir-se seguro não sempre, mas quase sempre. Apenas, 19% afirmam sempre sentir segurança para dizer o que pensam, 19% raramente se sentem seguros e 5% diz nunca se sentir seguro para dar opiniões nas reuniões em que participa.

Sentir segurança para dizer o que pensa, para dar sugestões e opiniões, é um ponto muito importante para o fortalecimento do comprometimento. O colaborador deve sentir que sua contribuição para a empresa é fundamental e que suas observações a respeito dos assuntos que estão em pauta no momento são valorizadas pelos gestores da empresa.

O próximo ponto abordado foi referente ao repasse de informações do líder aos seus liderados, a respeito de reuniões em a equipe não participa.

Tabela 31: Questão 29 - Seu líder costuma comunicá-lo sobre os assuntos abordados em reuniões das quais sua equipe não participa?

Questão 29	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Sempre	3	3	14,29	14,29
Quase Sempre	3	6	14,29	28,57
Raramente	6	12	28,57	57,14
Nunca	9	21	42,86	100,00
Participo de todas as reuniões	0	21	0,00	100,00
TOTAL	21		100,00	

Fonte: Dados primários (2009).

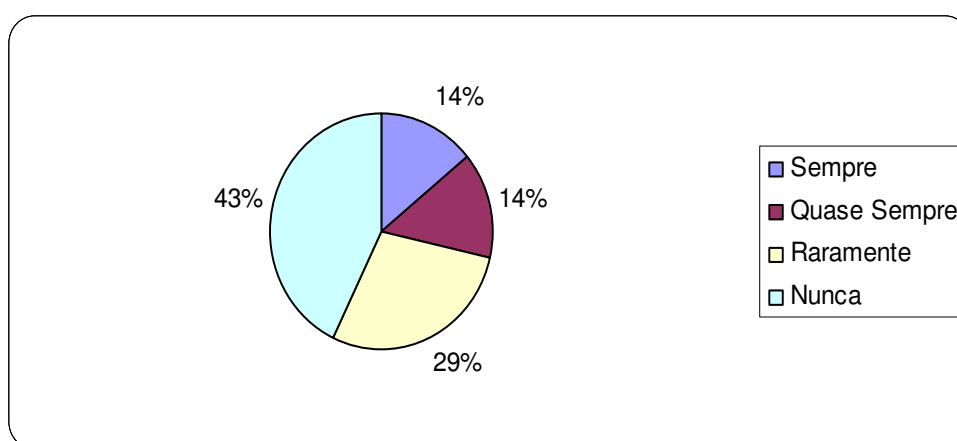


Gráfico 31: Questão 29 - Seu líder costuma comunicá-lo sobre os assuntos abordados em reuniões das quais sua equipe não participa?

Fonte: Dados primários (2009).

A questão 29 confirma, um dos motivos, por que nem sempre os colaboradores se sentem bem informados a respeito do que se passa na empresa. Através da análise da Tabela 31 e do Gráfico 31, verifica-se que apenas 28% é sempre ou quase sempre comunicado sobre os assuntos abordados em reuniões das quais não participa, os outros 29% dizem ser raramente comunicados e 43% dizem nunca ser comunicados.

Como já mencionado, para que o colaborador possa se sentir importante à organização é fundamental que em momento algum se sinta excluído a respeito do que acontece na mesma. O sentimento de inclusão é essencial para haver o desenvolvimento de um vínculo mais forte para com a empresa.

Na Tabela 32 e no Gráfico 32, as seguir, podem ser visualizados os resultados referentes à questão de número 30 do instrumento.

Tabela 32: Questão 30 - Seu líder costuma reconhecer o trabalho e as contribuições que você dá a empresa?

Questão 30	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Sempre	9	9	42,86	42,86
Quase Sempre	9	18	42,86	85,71
Raramente	3	21	14,29	100,00
Nunca	0	21	0,00	100,00
TOTAL	21		100,00	

Fonte: Dados primários (2009).

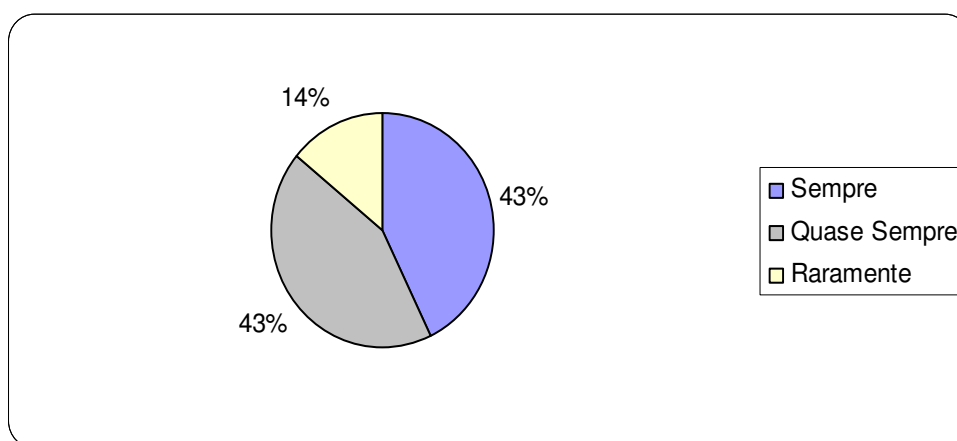


Gráfico 32: Questão 30 - Seu líder costuma reconhecer o trabalho e as contribuições que você dá a empresa?

Fonte: Dados primários (2009).

No que diz respeito ao reconhecimento, por parte do líder, quanto ao trabalho e às contribuições de seus liderados a empresa (Tabela 32 e Gráfico 32), 43% afirmam que se sentem reconhecidos pelo seu líder, outros 43% dizem sentir-se quase sempre reconhecidos e 14% raramente sente seu trabalho e contribuições reconhecidos pelo seu líder.

Este ponto também constitui um quesito de extrema importância para o fortalecimento do comprometimento de um colaborador, uma vez que ter seu trabalho e contribuições reconhecidas pelo líder traz sentimento de satisfação para o indivíduo, pois sente seus esforços valorizados e com isso se empenha ainda mais no seu trabalho. Conforme Rego, Pinha e Cunha e Souto (2007) a satisfação no trabalho, bem como o sentimento de apoio e justiça constituem fatores que contribuem para a obtenção do comprometimento afetivo.

Na questão 31, indagou-se aos pesquisados quanto à disponibilidade do líder quando um subordinado precisa da atenção dele para algo.

Tabela 33: Questão 31 - Seu líder está disponível quando você precisa dele?

Questão 31	Frequência		Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.		
Sempre	6	6	28,57	28,57
Quase Sempre	14	20	66,67	95,24
Raramente	1	21	4,76	100,00
Nunca	0	21	0,00	100,00
TOTAL	21		100,00	

Fonte: Dados primários (2009).

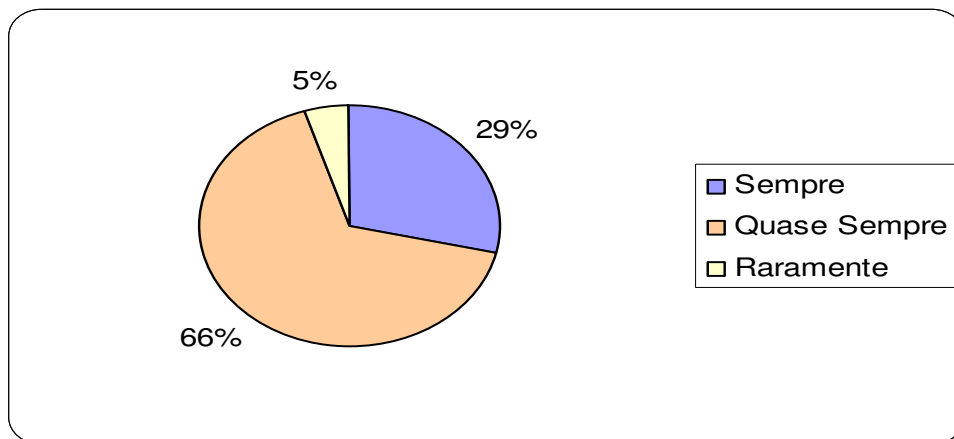


Gráfico 33: Questão 31 - Seu líder está disponível quando você precisa dele?

Fonte: Dados primários (2009).

Conforme resultados expostos na Tabela 33 e no Gráfico 33, 29% afirmam que seu líder está sempre disponível quando um de seus liderados precisa dele, a maior parte dos respondentes, 66%, diz que ele está quase sempre disponível e 5% que raramente está disponível.

A disponibilidade do líder para atender aos seus liderados, no sentido de tirar dúvidas, ajudar em algum trabalho ou mesmo para ouvi-los a respeito de algo que esteja provocando descontentamento ou dificultando seu desempenho no trabalho, constitui um ponto muito relevante para a construção de relacionamentos harmoniosos. Segundo Argyris (2002), para que haja o desenvolvimento de sentimentos como respeito e confiança, um líder deve estar disponível e acessível aos seus subordinados e, principalmente, deve tratá-los como pessoas.

Tabela 34: Questão 32 - Você tem oportunidade de dizer ao seu líder o que você pensa da empresa ou do seu trabalho?

Questão 32	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Sempre	5	5	23,81	23,81
Quase Sempre	10	15	47,62	71,43
Raramente	5	20	23,81	95,24
Nunca	1	21	4,76	100,00
TOTAL	21		100,00	

Fonte: Dados primários (2009).

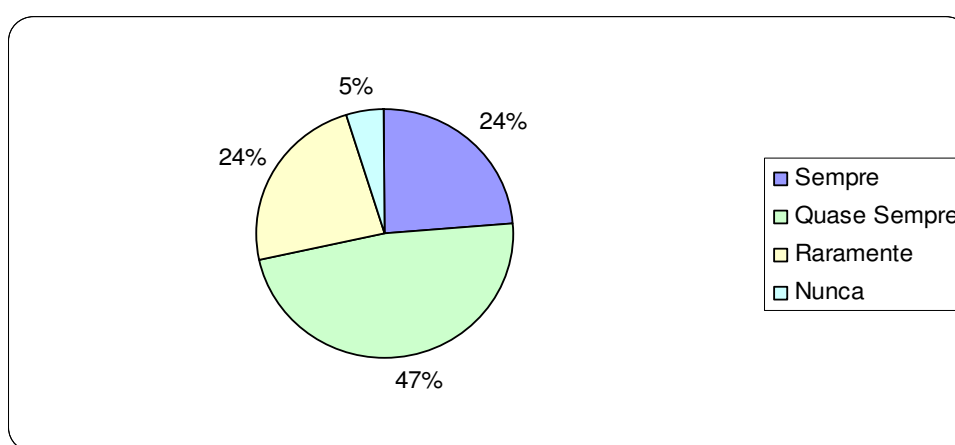


Gráfico 34: Questão 32 - Você tem oportunidade de dizer ao seu líder o que você pensa da empresa ou do seu trabalho?

Fonte: Dados primários (2009).

A questão do instrumento, cujos resultados estão explícitos na Tabela 34 e no Gráfico 34 supracitados, apresenta um ponto crucial nesta pesquisa. A verificação quanto à oportunidade, ou mesmo a possibilidade, do liderado dizer ao seu líder o que pensa a respeito do seu trabalho ou da empresa é algo que representa muito em termos de sentimento de confiança na organização e nos líderes, bem como, reflete diretamente no sentimento de segurança por parte do indivíduo para com a empresa. Segundo Robbins (2005) uma das funções da comunicação é a expressão emocional. Isso ocorre quando é possível expressar as frustrações ou sentimentos de satisfação do colaborador para com a organização.

Os resultados dessa questão apresentam um percentual de apenas 24% de respondentes (Tabela 34 e Gráfico 34) declarando ter sempre oportunidade de expor suas opiniões em relação à empresa ou ao trabalho e 47% quase sempre. Outros 24% disseram raramente ter esse tipo de oportunidade e uma pessoa declarou nunca ter oportunidade para tal.

Outro ponto levantado foi em relação ao respeito e a confiabilidade no relacionamento com o líder. A Tabela 35 e o Gráfico 35, a seguir, mostram os resultados obtidos.

Tabela 35: Questão 33 - Respeito e confiabilidade são elementos importantes em qualquer tipo de relacionamento. Você sente-se satisfeito quanto a esses fatores no relacionamento com seu líder?

Questão 33	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Extremamente insatisfeito	0	0	0,00	0,00
Insatisfeito	0	0	0,00	0,00
Nem insatisfeito, nem satisfeito	2	2	9,52	9,52
Satisfeito	16	18	76,19	85,71
Extremamente satisfeito	3	21	14,29	100,00
TOTAL	21		100,00	

Fonte: Dados primários (2009).

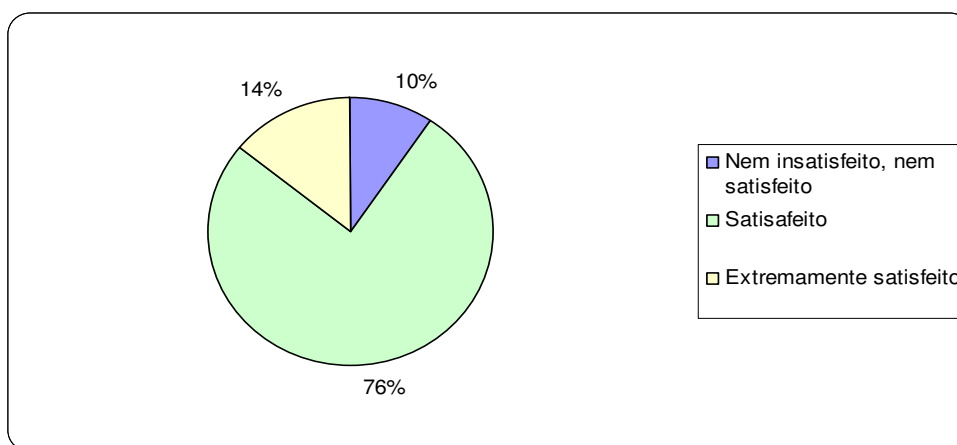


Gráfico 35: Questão 33 - Respeito e confiabilidade são elementos importantes em qualquer tipo de relacionamento. Você sente-se satisfeito quanto a esses fatores no relacionamento com seu líder?

Fonte: Dados primários (2009).

De acordo com os resultados presentes na Tabela 35 e no Gráfico 35, constata-se que 14% sentem-se extremamente satisfeitos quanto aos fatores respeito e confiabilidade no relacionamento com o líder. Um percentual significativo de 76% sente-se satisfeito e 10% declaram-se nem satisfeito nem insatisfeito quanto a esse aspecto.

Segundo Robbins (2005, p. 276), a confiança é “a pedra fundamental da liderança” e pode ser definida como a expectativa que uma pessoa tem de que a outra não agirá de maneira oportunista. Uma vez que os colaboradores sentem confiança nos seus líderes e sabem que podem contar com eles para resolução de seus problemas na empresa ou de algo que lhes aflige, estes se sentirão mais seguros na empresa. Algo que também merece atenção no relacionamento entre um líder e um liderado é o respeito às diferenças individuais. Cada ser humano é único e por isso não se deve jamais comparar as pessoas. Antunes (2005, p. 38) é

categorico ao afirmar que “as comparações entre pessoas, sobretudo se exaltam aspectos negativos, constituem desrespeito imperdoável e falta de ética que nunca se justifica”.

A questão de número 34 do instrumento teve como desígnio obter a opinião dos respondentes no que diz respeito à importância da comunicação interpessoal, entre líderes e liderados, para a construção e manutenção de um ambiente de trabalho propício a geração de comprometimento.

Tabela 36: Questão 34 - Qual a sua opinião a respeito da importância da comunicação interpessoal (diálogo entre líderes e liderados) para construir e manter um ambiente de trabalho propício a geração de comprometimento?

Questão 34	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Sem importância	0	0	0,00	0,00
Pouco importante	1	1	4,76	4,76
Importante	5	6	23,81	28,57
Muito importante	15	21	71,43	100,00
TOTAL	21		100,00	

Fonte: Dados primários (2009).

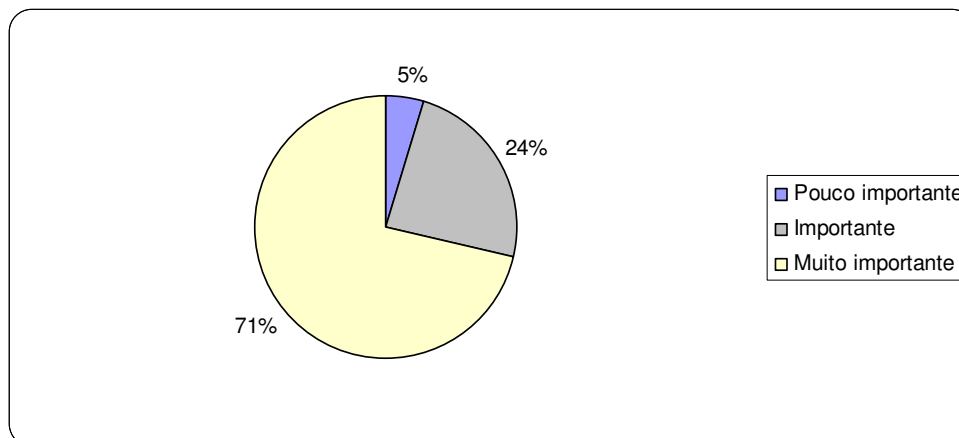


Gráfico 36: Questão 34 - Qual a sua opinião a respeito da importância da comunicação interpessoal (diálogo entre líderes e liderados) para construir e manter um ambiente de trabalho propício a geração de comprometimento?

Fonte: Dados primários (2009).

De acordo com os resultados apresentados (Tabela 36 e Gráfico 36) a grande maioria dos pesquisados diz que a comunicação interpessoal entre líderes e liderados é considerada de muito importante a importante para a construção e manutenção de um ambiente de trabalho propício a geração de comprometimento. Confirmando assim as colocações de Moscovici (2003) ao dizer que o relacionamento interpessoal entre um líder e seus membros constitui um

dos fatores mais relevantes na facilitação de um clima de confiança, respeito e afeto que possibilite relações de harmonia e cooperação.

A questão seguinte, de número 35, fez a mesma indagação, porém dessa vez em relação aos colegas de trabalho. Os resultados são apresentados a seguir.

Tabela 37: Questão 35 - Qual a sua opinião a respeito da importância da comunicação interpessoal (diálogo entre seus colegas de trabalho) para construir e manter um ambiente de trabalho propício a geração de comprometimento?

Questão 35	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Sem importância	0	0	0,00	0,00
Pouco importante	3	3	14,29	14,29
Importante	9	12	42,86	57,14
Muito importante	9	21	42,86	100,00
TOTAL	21		100,00	

Fonte: Dados primários (2009).

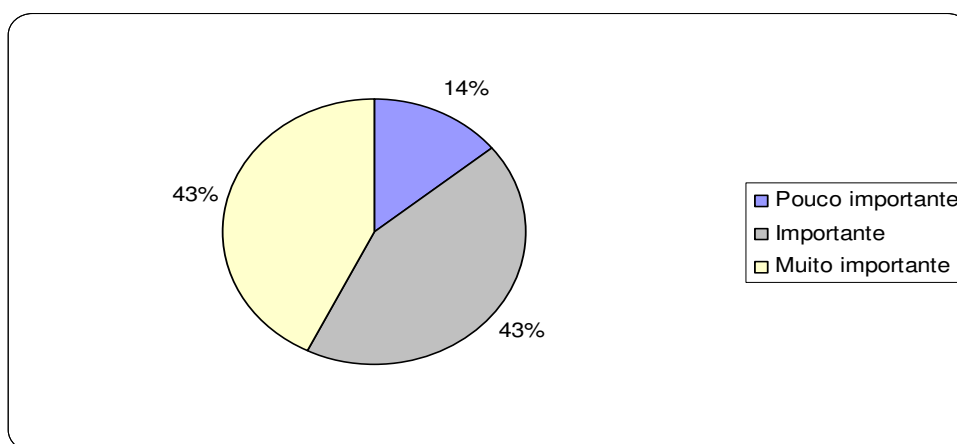


Gráfico 37: Questão 35 - Qual a sua opinião a respeito da importância da comunicação interpessoal (diálogo entre seus colegas de trabalho) para construir e manter um ambiente de trabalho propício a geração de comprometimento?

Fonte: Dados primários (2009).

A comunicação interpessoal entre colegas de trabalho foi apontada, assim como na questão anterior, também pela grande maioria de 86% como muito importante a importante e por 14% como pouco importante (Tabela 37 e Gráfico 37). Segundo Girardi, Benetti e Oliveira (2007) a comunicação interpessoal, constitui-se como peça chave para o maior comprometimento dos atores organizacionais, pois é por meio dela que eles transmitem sua identidade e se socializam.

A partir das análises das questões 34 e 35, percebe-se que de fato a comunicação interpessoal, na opinião dos colaboradores pesquisados na DESENVIX S/A-

FLORIANÓPOLIS, é considerada um fator muito importante para a construção e manutenção de em ambiente de trabalho propício à geração de comprometimento.

Tabela 38: Questão 36 - “A comunicação tem o poder de facilitar a motivação uma vez que esclarece aos indivíduos o que deve ser feito, a qualidade do seu desempenho e o que se pode fazer para melhorá-lo”. Você concorda que a comunicação na DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS tem esse poder?

Questão 36	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Sim	11	11	52,38	52,38
Não	3	14	14,29	66,67
Nem sempre	7	21	33,33	100,00
Total	21		100,00	

Fonte: Dados primários (2009).

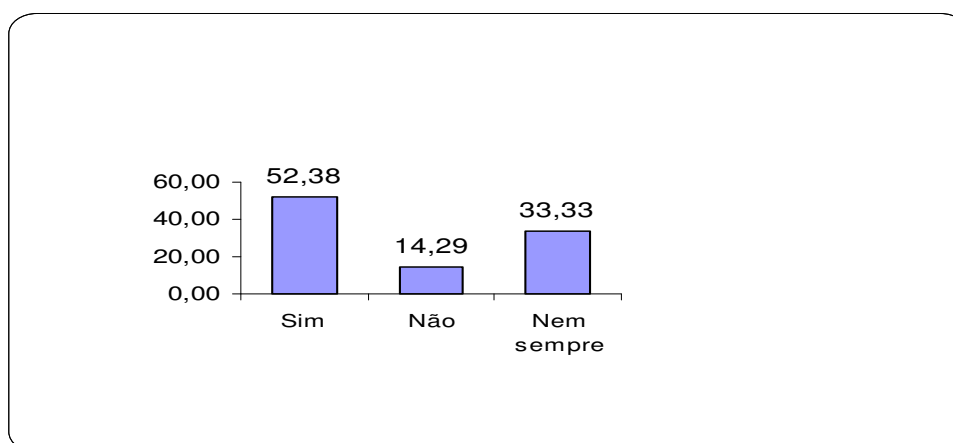


Gráfico 38: Questão 36 - “A comunicação tem o poder de facilitar a motivação uma vez que esclarece aos indivíduos o que deve ser feito, a qualidade do seu desempenho e o que se pode fazer para melhorá-lo”. Você concorda que a comunicação na DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS tem esse poder?

Fonte: Dados primários (2009).

Segundo análise da Tabela 38 e do Gráfico 38, supracitados, verifica-se que a comunicação na DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS possui o poder de motivar para 52,38% dos respondentes, para 33% nem sempre possui esse poder e para 14% não possui o poder de motivar os colaboradores. O fato de a maior parte ter declarado que a comunicação na empresa é motivadora, constitui um resultado importante para a organização, porém ainda se faz necessário a adoção de ações no sentido de elevar a qualidade da mesma, já que praticamente metade dos respondentes não se sente motivada pelas práticas de comunicação da empresa atualmente. Segundo Robbins (2005), a comunicação possui o poder de motivar uma vez que esclarece aos indivíduos o que deve ser feito, a qualidade do seu desempenho e o que se pode fazer para melhorá-lo.

Tabela 39: Questão 37 - Alguns pesquisadores do tema comunicação indicam que não somente o salário é importante para a satisfação dos funcionários, mas também fatores como elogios, reconhecimento, parceria, incentivos e compreensão. Qual a sua opinião a respeito disso?

Questão 37	Frequência Absoluta.	Frequência Absoluta Acumulada.	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Discordo totalmente	0	0	0,00	0,00
Discordo	0	0	0,00	0,00
Concordo	3	3	14,29	14,29
Concordo plenamente	18	21	85,71	100,00
TOTAL	21		100,00	

Fonte: Dados primários (2009).

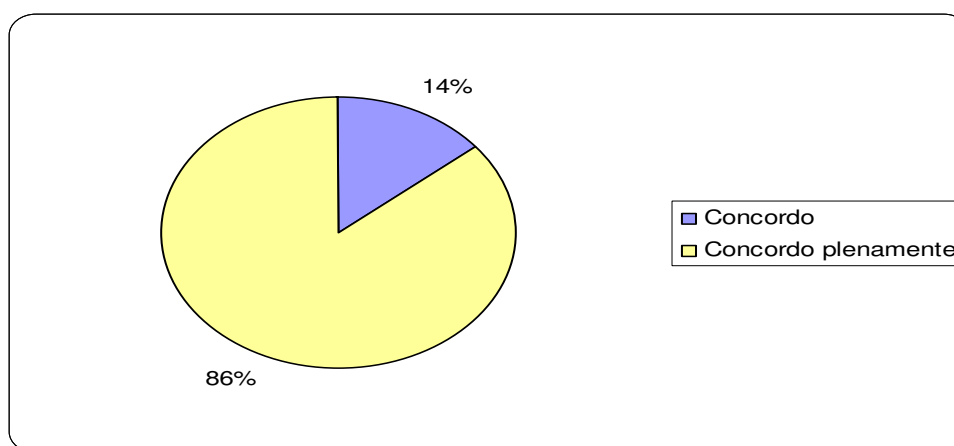


Gráfico 39: Questão 37 - Alguns pesquisadores do tema comunicação indicam que não somente o salário é importante para a satisfação dos funcionários, mas também fatores como elogios, reconhecimento, parceria, incentivos e compreensão. Qual a sua opinião a respeito disso?

Fonte: Dados primários (2009).

De acordo com os resultados obtidos (Tabela 39 e Gráfico 39) percebe-se que, conforme Batista, Moraes e Godoi (2004), fatores como elogios, reconhecimento, parceria, incentivos e compreensão são de fato considerados importantes para a satisfação dos colaboradores pesquisados na empresa, já que, 86% concordaram plenamente com a afirmação. Algo que vem comprovar que não somente o salário ou gratificações de cunho pecuniário são importantes para elevar a satisfação dos colaboradores, contribuindo para o fortalecimento do seu comprometimento, mas também coisas simples que podem ser realizadas por meio de uma comunicação interna efetiva e de qualidade.

4.3 Apresentação e análise das respostas obtidas a partir do método entrevista

O segundo método de coleta de dados primários utilizado nesta pesquisa foi as entrevistas. Estas foram realizadas com três pessoas: dois líderes e a gerente de Recursos Humanos da empresa.

As entrevistas foram realizadas visando complementar esta pesquisa mostrando de que maneira a área de Recursos Humanos, tão fundamental para as empresas por sua característica multidisciplinar, se posiciona na organização em estudo no que diz respeito à qualidade da comunicação e a preocupação com o comprometimento dos colaboradores. Já no que tange aos líderes, as entrevistas visaram complementar a pesquisa no sentido de mostrar também o outro lado, ou seja, a visão não somente dos colaboradores para com seus líderes, mas também o inverso. A seguir são apresentados os resultados.

4.3.1 Entrevista realizada com a gerente de Recursos Humanos da DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS

A entrevista com a gerente de Recursos Humanos foi realizada levantando os seguintes pontos: a importância da comunicação interna na empresa, na visão do RH; de que maneira o RH atua na empresa; ações do RH no sentido de incentivar o comprometimento dos colaboradores; de que maneira novos colaboradores são recebidos na empresa.

No que diz respeito à importância da comunicação interna, esta foi considerada, segundo a gerente, como sendo extremamente importante em todos os aspectos da empresa, uma vez que contribui para a correta realização dos trabalhos, prevenindo erros por falta de informação. O RH da DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS contribui para a eficiência da comunicação, pois repassa todas as informações que recebe da Matriz para os colaboradores, fazendo reuniões sempre que necessário e estando sempre disposto para esclarecer dúvidas e receptivo para apoiar sugestões.

Quanto a sua atuação na empresa, o RH lida diretamente e somente com os colaboradores da Filial, ou seja, da empresa em estudo, admitindo, demitindo, solicitando benefícios, preparando informações para a folha de pagamento e reconhecendo o trabalho de cada membro da empresa. As atividades descritas são realizadas pela Filial e a Matriz, em São Paulo, concretiza os pedidos, pois todos os procedimentos são realizados pela Matriz e

conferidos pela DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS. O RH atua também, se necessário, na resolução de conflitos internos. Contudo conforme, a gerente, até o momento não foi necessário qualquer intervenção nesse sentido.

Segundo Fidelis e Banov (2006), no que se refere à administração de conflitos, atitudes preventivas visam reduzir as possibilidades de estes ocorrerem, evitando suas consequências negativas. Algumas dessas atitudes constituem-se por: planejamento, que pode ser feito a partir de uma pesquisa de clima organizacional; comunicação aberta, proporcionando *feedback* de maneira rápida e eficiente, sem descuidar da maneira como se dirige as pessoas; e, flexibilidade, visando sempre o ganha-ganha para o melhor acordo entre as partes.

No que diz respeito a ações do RH no sentido de incentivar o comprometimento dos colaboradores, a empresa está estudando a possibilidade de implantar o Método “5S” e entende que esta é uma ação que por contribuir para a melhoria da qualidade de vida no trabalho, incentivará o comprometimento organizacional.

Quando a empresa admite novos colaboradores, estes são, segundo a Gerente, muito bem recebidos por todos os membros da empresa. O período de adaptação ao trabalho é de três meses e durante esse tempo o novo colaborador recebe todo o apoio e informações sobre o funcionamento da empresa, bem como do seu trabalho.

De acordo com as respostas obtidas pela gerente se constata que, a gestão de RH da empresa contribui, no que se refere à comunicação interna, repassando todas as informações que são do interesse dos colaboradores no âmbito de sua área, bem como adota um posicionamento considerado positivo para a empresa já que se mostra sempre receptiva a sugestões e também a esclarecer eventuais dúvidas dos colaboradores.

Para Fidelis e Banov (2006) a área de RH de uma empresa deve se comportar de maneira a fortalecer os laços de amizade empresarial, sendo conselheiro das atitudes e comportamentos dos funcionários.

4.3.2 Entrevista realizada com os líderes da DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS

Foram realizadas entrevistas com dois líderes da empresa, sendo um responsável pela Direção de Finanças e Administração e o outro pela Direção de Desenvolvimento. Os pontos levantados nas entrevistas foram exatamente os mesmos, sendo eles: a importância da

comunicação interna na empresa; a contribuição do comprometimento organizacional para a organização; fatores proporcionadores de comprometimento na empresa; de que maneira as informações são repassadas aos liderados; atributos considerados importantes em um líder; e, a importância da comunicação interpessoal entre líder e liderados.

Quanto à importância da comunicação interna esta foi considerada pelos entrevistados como sendo muito importante uma vez que, manter os colaboradores informados sobre os atos e as decisões da empresa significa transparência na administração, contribuindo para a obtenção de comprometimento.

O comprometimento organizacional contribui, segundo os líderes, na medida em que facilita o alcance dos objetivos organizacionais. Um ponto interessante citado por eles foi a questão da importância de o colaborador saber exatamente o valor do seu trabalho e o quanto ele contribui para o alcance dos objetivos da empresa.

Os fatores indicados pelos líderes como proporcionadores de comprometimento na empresa, foram o conhecimento dos objetivos da empresa, o fato de estarem sempre dispostos a esclarecer dúvidas e apoiar as pessoas em suas idéias e o incentivo para que as pessoas se instrua sempre mais.

Quanto à maneira como as informações são repassadas aos colaboradores liderados esta se dá por meio de reuniões e conversas informais.

Os atributos identificados como importantes em um líder foram os seguintes: ser acessível; ter disposição para discutir e aceitar sugestões e soluções propostas pelos colaboradores; respeitar opiniões divergentes; e, não ter medo de voltar atrás em decisões tomadas.

Quanto à importância da comunicação interpessoal entre líderes e liderados, esta foi considerada como algo que contribui muito para o comprometimento, pois é através disso que líderes e liderados se conhecem, expõem suas vontades, seus medos e suas preocupações com relação ao trabalho e a vida profissional na empresa. É através da abertura dos líderes para o diálogo que se pode resolver conflitos e construir vínculos de confiança. Para Moscovici (2003) o relacionamento interpessoal entre um líder e seus membros constitui um dos fatores mais relevantes na facilitação de um clima de confiança, respeito e afeto que possibilite relações de harmonia e cooperação.

Diante das respostas obtidas se pode constatar que os líderes entendem a comunicação interna como um importante fator para a obtenção de comprometimento, uma vez que, segundo eles, manter os colaboradores informados sobre os atos e decisões da empresa significa transparência. Outro importante aspecto demonstrado foi a questão de citarem o

quanto é importante que os colaboradores saibam o valor do seu trabalho para a organização e reconhecerem o papel fundamental do líder nesse aspecto.

Chamou a atenção ainda, nestas entrevistas, a humildade demonstrada por um dos líderes ao dizer que, um dos atributos de um líder é não ter medo de voltar atrás em suas decisões. E, por fim, é relevante também destacar a sensibilidade constatada através da última resposta, quando foi dito que a comunicação interpessoal entre líderes e liderados é muito importante para a obtenção de comprometimento, pois é assim que, sobretudo, expõem-se as vontades, os medos e as preocupações, criando-se vínculos de confiança entre um e outro.

A literatura sugere que, o comprometimento afetivo pode ser obtido quando existe entre outras coisas: comunicação do líder com seus liderados; confiança na organização e nos líderes; respeito, apoio e justiça para com seus membros; e, ações que demonstrem preocupação com o bem-estar dos colaboradores (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004; REGO; PINHA E CUNHA; SOUTO, 2007).

4.4 Sugestões de melhorias

Visando satisfazer ao quarto objetivo específico definido no início desta pesquisa (apresentar sugestões, caso seja necessário, para melhorar a comunicação interna, inclusive entre líderes e liderados, visando fortalecer o comprometimento dos colaboradores com a organização) verificou-se a necessidade de sugerir algumas melhorias à empresa em estudo no que se refere ao tema explorado neste trabalho.

4.4.1 Quanto aos meios de comunicação

Esta pesquisa teve como objetivo, num primeiro momento, a descrição dos meios de comunicação interna utilizados na empresa. Dessa forma, a primeira sugestão diz respeito aos meios de comunicação disponíveis na DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS. Conforme verificado todos os meios, com exceção do mural e dos bilhetes informais, são de certa forma bastante utilizados entre os colaboradores o que caracteriza a comunicação entre eles como

sendo um requisito fundamental ao bom andamento dos trabalhos. Sendo assim, seria interessante a disponibilização de outros meios de comunicação por parte da empresa, como por exemplo, a Intranet.

A Intranet é uma ferramenta de comunicação que pode ajudar muito a empresa a tornar seus objetivos, suas metas e suas estratégias conhecidas por todos os colaboradores. Bem como, pode também, contribuir muito à Gestão de Recursos Humanos da empresa, uma vez que todas as informações podem ser postadas e, assim, conhecidas por todos os membros de maneira rápida e fácil. Outro ponto positivo da Intranet é a possibilidade de criar fóruns de discussão e assim saber a opinião (sugestões e críticas) dos colaboradores a respeito de determinados assuntos além, ainda, de facilitar a marcação de eventos e confraternizações entre os membros. Algo importante a ser salientado é que a tecnologia na comunicação deve ser utilizada com o objetivo de promover a maior interação entre as pessoas e não o seu afastamento.

4.4.2 Quanto à eficiência da comunicação

Outra sugestão refere-se à eficiência da comunicação interna na empresa. Esta foi considerada, de um modo geral, como eficiente, já que a maior parte das pessoas pesquisadas se diz satisfeita no que se refere à quantidade de informações e ao recebimento de *feedback*. Porém, sempre há a possibilidade de melhorar, sendo assim, como já mencionado no capítulo de fundamentação teórica, a comunicação deve ser capaz de atrair a atenção do colaborador, no intuito de assegurar o *feedback*. Para Lisboa Filho e Godoy (2006) mesmo ao se tratar do mais simples processo de comunicação o emissor deverá sempre saber qual público quer atingir e, ainda, quais as respostas desejadas. E ainda, é necessário escolher por quais veículos as mensagens deverão ser enviadas para que alcancem o público alvo, assegurando assim o *feedback*. Dessa forma, entende-se que a falta ou a demora de um *feedback* pode estar relacionada com o veículo pelo qual a mensagem foi enviada, devendo-se dar mais atenção a esse aspecto. Para aumentar a eficácia da comunicação, segundo Bowditch e Buono (2004), deve-se utilizar múltiplos canais para estimular vários sentidos (audição, visão, etc.).

4.4.3 Quanto aos fatores necessários para os indivíduos se tornarem mais comprometidos

Quanto aos fatores necessários para os indivíduos se tornarem mais comprometidos, um fator destacado pelos colaboradores foi o sentimento de ser importante para a empresa. Este fator vem ao encontro do fator falta de reconhecimento no trabalho, apontado como um dos motivos que levaria os colaboradores a deixar a DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS. Demonstrar aos membros de uma empresa o quanto são importantes e reconhecer o trabalho de cada um, é possível por meio de práticas de comunicação. Assim, a sugestão é que, segundo Argyris (2002): mantenha-se os colaboradores adequadamente informados, não retendo informações utilizando de má fé; apóie-se, estando disponível, acessível e tratando os colaboradores como pessoas, principalmente; demonstre-se respeito pelas pessoas, dando espaço e oportunidade para que elas falem e sejam ouvidas; e, finalmente, promova-se a justiça, dando crédito quando ele é merecido, elogiando os bons desempenhos com liberalidade, sendo objetivo e imparcial. O papel dos líderes nesse processo é fundamental uma vez que, são eles quem realizam a supervisão dos trabalhos e também são eles quem estão, no caso da empresa em estudo, em contato direto com seus liderados.

No que diz respeito ao tipo de comprometimento verificado como preponderante na organização em estudo, sendo este o de natureza normativa, um dado que chamou a atenção foi o fato de cerca de 86% dos pesquisados declararem-se leais a empresa. Assim sendo, ações no sentido de fortalecer esse tipo de comprometimento demonstram-se muito importantes e válidas, uma vez que, esses indivíduos não permanecem na DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS simplesmente por uma relação de custo e benefício e, sim, por um vínculo que se mostra mais significativo. O comprometimento afetivo, tipo que apresenta os melhores resultados para a empresa em termos de desempenho e também de menor rotatividade, atrasos e faltas, pode ser obtido, segundo a literatura (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004; REGO; PINHA E CUNHA; SOUTO, 2007), entre outros fatores, também por meio de uma comunicação interna que promova o bom relacionamento entre líder e liderados; a confiança na organização e nos líderes; o respeito, o apoio e a justiça da organização para com seus membros; e, ações que demonstrem preocupação com o bem-estar dos colaboradores.

Quanto às informações que as pessoas recebem para executar o seu trabalho, segundo esta pesquisa, mais de a metade dos respondentes disse ficar ocasionalmente com dúvidas a respeito das informações que lhes são repassadas, pois nem sempre elas são claras e objetivas como deveriam. Dessa forma, faz-se necessário que os líderes utilizem mais de uma forma de

repassar essas informações, visando aumentar a eficácia da comunicação. Uma alternativa é a confecção de atas durante as reuniões, registrando e formalizando todos os assuntos tratados. Assim, esse documento pode ser enviado aos colaboradores, até mesmo por e-mail, para que todos possam ficar a par do que foi discutido, bem como das recomendações que foram transmitidas.

Esta pesquisa constatou também que, apenas 24% dos respondentes tem sempre oportunidade de expor o que pensam a respeito do trabalho ou da empresa. Assim, outra sugestão diz respeito a atitude dos líderes no sentido de encorajar os colaboradores a expressarem seus sentimentos no que se refere à empresa, bem como ao próprio trabalho. Esse aspecto é extremamente importante, pois “nove entre dez motivos de insatisfação podiam ser eliminados com diálogo, com comunicação efetiva” (BEKIN, 1995, p. 81).

A comunicação também contribui para a criação e manutenção de um clima de trabalho mais leve e harmonioso. Segundo Lisboa Filho e Godoy (2006), o clima interfere de maneira direta no comprometimento das pessoas e, segundo Luz (2003, p. 13), pode ser definido como “a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”. Conforme resultado desta pesquisa a avaliação do clima da empresa ainda pode ser melhorada, tornando-se ótima também para os outros 80% dos colaboradores pesquisados. Sendo assim, a observância às sugestões apresentadas no que tange às práticas de comunicação interna da empresa, inclusive entre líderes e liderados, faz-se de grande valia também para melhoria do clima organizacional.

4.4.4 Outras sugestões

Algumas sugestões, no que se refere aos demais aspectos pesquisados, também se fazem relevantes no sentido de fortalecer e de manter o comprometimento dos colaboradores.

O fato de a maior parte dos respondentes ter se declarado motivada, satisfeita de maneira geral e até comprometida, seja com o trabalho ou com a empresa, constitui um resultado importante para a DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS, pois facilita e muito o fortalecimento do comprometimento organizacional. Contudo, tanto os fatores responsáveis pela motivação, como pela satisfação dos indivíduos, merecem atenção constante por parte da empresa, uma vez que, mesmo a maioria dos indivíduos tendo se declarado de alguma forma comprometida, conforme pesquisa, ainda assim deixariam a empresa por fatores como, por exemplo, o salário insatisfatório.

Assim, sugere-se a realização de uma pesquisa salarial visando obter um referencial dos salários que estão sendo pagos no mercado, atualmente, para cada categoria de profissionais que trabalha na empresa. Segundo Pontes (2008, p. 31), “o salário é uma demonstração objetiva do quanto à empresa valoriza o trabalho de seu funcionário”. Dessa forma, manter salários competitivos, de acordo com o mercado, e justos, valorizando cada profissional segundo suas qualificações adicionais, é extremamente importante, sobretudo, para a retenção de talentos da empresa. Caso os resultados da pesquisa salarial comprovem que os salários pagos são competitivos, deve-se expor isso aos colaboradores e pedir que contribuam com sugestões no sentido de melhor satisfazer essa necessidade. Expor os resultados da pesquisa demonstrará, sobretudo, transparência por parte da empresa e preocupação com o bem estar dos colaboradores.

Faz-se interessante também uma pesquisa interna que identifique quais benefícios mais os colaboradores gostariam de ter para assim se estudar a possibilidade de atendimento, pois a maior parte da população pesquisada neste trabalho declarou que, atualmente, os benefícios oferecidos satisfazem apenas em parte as suas necessidades. Os benefícios e o salário constituem a remuneração do colaborador, a qual como já mencionado, é uma demonstração objetiva do quanto a empresa valoriza seus talentos. Para Robbins (2005), o resultado da avaliação que um colaborador faz da sua satisfação ou insatisfação deve-se a um complexo somatório de diferentes elementos e, entre eles, está incluído o fator remuneração.

Outra sugestão é no que tange à área de Recursos Humanos. Cabe a Gestão de Recursos Humanos da empresa, o papel de administrar todos os fatores que envolvem a satisfação das necessidades dos indivíduos, mantendo-os motivados, sem deixar de respeitar as diferenças individuais, estabelecendo uma relação que favoreça ambos os lados, empresa e colaboradores. Para isso, o envolvimento dessa área deve ser máximo passando a assumir um papel estratégico na empresa, abandonando a configuração tradicional de Administração de Recursos Humanos. Segundo Girardi (2008) a Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais sofreu transformações nos últimos tempos sendo hoje vista de forma muito diferente da sua configuração tradicional de Administração de Recursos Humanos. Ainda segundo o autor, essa área evoluiu de modo a agregar valores do potencial humano visando a otimização do desempenho organizacional.

Dessa forma, o primeiro passo a ser dado por parte da empresa é permitir que essa área ganhe mais espaço dentro da organização, deixando de estar subordinada a uma das Diretorias e assumindo uma posição que lhe confira mais autonomia. A mudança de nome para Gestão de *Pessoas*, também é precisa, pois sugere, entre outras coisas, a mudança de visão, deixando

claro que pessoas não podem ser confundidas com meros recursos organizacionais e, ainda, essa visão, deve ser evidenciada por meio de atitudes que a reforcem.

A Gestão de Pessoas possui uma enorme responsabilidade na empresa, pois como visto a satisfação de um colaborador, bem como a motivação, não dependem de um único elemento, mas de um conjunto deles. Sendo de extrema relevância para a empresa em estudo que a Gestão de Pessoas trate este assunto seguindo a abordagem multidimensional proposta por Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004, p. 303): a visão multidimensional permite considerar “um conjunto de reações específicas a vários componentes no trabalho, capazes de desencadear no indivíduo diferentes graus de satisfação/insatisfação”.

Outra questão relevante que cabe a Gestão de Pessoas da empresa é quanto à conscientização dos líderes no que se refere ao seu papel como principal responsável pela criação de um ambiente de trabalho propício a geração e ao fortalecimento do comprometimento. Esta área deve estar sempre atenta a maneira como líderes e equipes se relacionam, buscando sempre atuar de forma a prevenir conflitos. Uma sugestão nesse sentido é a realização de palestras na empresa, dirigidas aos líderes, com o intuito de expor e enfatizar o impacto de suas atitudes, boas e más, no comportamento de seus liderados e os resultados disso para a empresa.

Por fim, os valores de uma organização devem expressar seus princípios éticos e orientar o funcionamento da instituição. Os valores da DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS ainda não foram definidos pela gestão da empresa, dessa forma, a organização tem a oportunidade de poder defini-los com base na literatura apresentada neste trabalho e, também, com base na pesquisa realizada, a qual, evidenciou aspectos de extrema relevância para os colaboradores, como por exemplo, a importância do reconhecimento, da parceria, dos incentivos, da compreensão, do sentimento de justiça, respeito e confiabilidade.

Segundo Luz (2003) os valores expressam a importância dada pela empresa a certos comportamentos ou posicionamentos como a ética, a justiça, a transparência, entre outros. O autor afirma ainda que, é comum empresas declararem valores que gostariam de ter, mas que na prática não estão difundidos na conduta dos seus colaboradores. É importante que os valores que se pretendem passar, sejam vivenciados no dia-a-dia por todos os membros da empresa e, principalmente, é importante não haver discordância entre o que se fala e o que se faz dentro da organização, pois isso determinará a percepção dos colaboradores com relação aos valores efetivamente característicos da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

No sentido de buscar a aferição entre a realidade organizacional DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS e a literatura referida neste trabalho, o presente capítulo vem apresentar as considerações finais deste estudo, bem como as recomendações para futuros trabalhos.

5.1 Considerações finais

Primeiramente se faz mister salientar a importância da comunicação interna, para qualquer organização, na medida em que desempenha seu papel formal, sendo um recurso para a eficiência dos trabalhos e, como peça chave, desempenhando também seu papel informal, na medida em que possibilita a socialização e promove a maior interação dos indivíduos por meio da transmissão de idéias, contribuindo para o maior comprometimento organizacional.

Diante dos resultados obtidos nesta pesquisa pôde-se observar que, quanto à frequência de uso dos meios de comunicação disponíveis na empresa, estes são utilizados pelos colaboradores de maneira bastante frequente, constituindo um bom resultado, já que em uma organização a comunicação deve ser máxima.

No que se refere à eficiência da comunicação na empresa em estudo, quanto ao envio e ao recebimento de *feedback*, esta se caracterizou como eficiente, já que a maior parte dos respondentes declarou estar satisfeita quanto a esse quesito. Contudo, a utilização de mais de um canal por parte de quem envia a mensagem pode maximizar a eficiência, uma vez que o meio de comunicação mais utilizado na empresa é a conversa informal. Algo que se constitui como um ponto forte, na medida em que aproxima as pessoas, mas pode se transformar em um ponto fraco quando utilizado como único canal, pois muitas informações importantes podem não ser retidas e/ou registradas. Utilizar mais de um canal para o envio de mensagens estimula outros sentidos (audição, visão, etc.), assegurando tanto o entendimento da mensagem quanto o recebimento de *feedback*. Tendo em vista que enquanto uma idéia transmitida não for entendida ela não passará de algo inútil.

A comunicação interna na empresa foi avaliada, de maneira geral, no que se refere as quatro dimensões pesquisadas: colegas de equipe, líder, colegas de outras equipes e diretor geral, de maneira positiva. Esse resultado é importante para a empresa, pois indica que a comunicação praticada, atualmente, possui potencial para ser explorada no sentido de obter mais comprometimento de seus colaboradores.

Quanto ao estado de comprometimento dos membros da empresa em estudo, estes se declararam, em sua maioria, comprometidos. Alguns apenas com o trabalho e outros com a empresa. Aspectos como a satisfação, a motivação e o clima também foram avaliados e mostraram-se satisfatórios viabilizando o fortalecimento do comprometimento. Porém, fatores como o sentimento de ser importante para a empresa e a falta de reconhecimento no trabalho foram apontados, respectivamente, como necessário para se tornar mais comprometido e como motivo para que os colaboradores deixassem a organização. Ambos os fatores podem ser minimizados utilizando boas práticas de comunicação e o papel dos líderes nesse sentido é fundamental, pois são eles que estão em contato direto com seus liderados.

O tipo de comprometimento verificado como preponderante na organização foi o de natureza normativa, onde os indivíduos possuem um sentimento de lealdade e também de obrigação para com a empresa, sendo que, o sentimento de lealdade na DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS se mostrou intenso, uma vez que a grande maioria dos respondentes declarou que a empresa merece a sua lealdade. Dessa forma, ações no sentido de fortalecer esse comprometimento são de grande valia, visto que, esses colaboradores já desenvolveram um vínculo mais significativo com a organização do que apenas uma relação custo e benefício, característica do tipo instrumental de comprometimento.

A comunicação como fator contribuinte para o fortalecimento do comprometimento deve ser praticada de maneira a não somente manter os colaboradores informados auxiliando-os em seus trabalhos, mas sim, de maneira a torná-los reais conhecedores da organização, evitando desvios de informações e possibilitando o desenvolvimento de um vínculo mais forte na relação empresa-colaboradores. Sendo assim, percebe-se na organização em estudo, conforme resultados obtidos, alguns pontos a serem melhorados nesse sentido, sugerindo-se a adoção de mais um meio de comunicação, a Intranet, a qual pode contribuir promovendo um maior conhecimento da organização por parte de seus membros. A Intranet facilitará a divulgação e conhecimento dos objetivos, metas, estratégias e quaisquer outras ações e informações relevantes da empresa, bem como, ainda promoverá a maior interação entre os membros, possibilitando a criação de fóruns de discussão sobre determinados assuntos e a marcação de eventos e confraternizações.

A comunicação contribui para a obtenção de mais comprometimento organizacional, também, na medida em que torna o clima mais harmônico e cooperativo, por meio da construção de relacionamentos interpessoais de mais qualidade, baseados em confiança e respeito, proporcionando, principalmente, segurança às pessoas. A comunicação praticada na empresa em estudo, especialmente no que tange ao relacionamento entre líderes e liderados, demonstrou-se satisfatória quanto aos aspectos respeito e confiabilidade. Um importante ponto a melhorar, conforme resultados obtidos a partir dos liderados, diz respeito ao fator: mais oportunidade para dizer o que pensam da empresa ou do trabalho em si. Deste modo sugeriu-se que, os líderes passem a adotar atitudes no sentido de encorajar seus membros a expressarem seus sentimentos, uma vez que, a maior parte dos motivos que geram insatisfação no trabalho pode ser eliminada com diálogo, ou seja, com comunicação efetiva.

A maior disposição dos líderes no sentido de promover o diálogo com seus membros mostra-se bastante relevante à empresa em estudo, visto que, a comunicação interpessoal com o líder foi apontada, pela maioria dos colaboradores que participaram da pesquisa, como algo muito importante para a construção e manutenção de um ambiente de trabalho propício a geração de comprometimento.

Esta pesquisa teve como principal motivação, mostrar à empresa em estudo que o comprometimento pode ser conquistado e fortalecido de uma maneira simples e, ao contrário do que se pensa, sem maiores custos. Todos os investimentos feitos para garantir a satisfação dos seus membros, em fatores como salário, benefícios, ou qualquer outra recompensa dessa natureza, são sim importantes, mas devem ser vistos apenas como um meio para reter talentos, pois o aumento de produtividade e eficiência que promovem são efêmeros. Todos esses investimentos podem ter seus efeitos maximizados, trazendo melhores resultados para a organização, através de boas práticas de comunicação, organizacional e interpessoal, e da conscientização dos líderes para o desenvolvimento de competências interpessoais.

Resgatando a abordagem descrita na fundamentação teórica deste estudo sobre a relação eu-outro pôde-se observar, segundo os resultados desta pesquisa, que a empresa e seus líderes estão muito mais perto da orientação eu-tu, que valoriza as pessoas e atribui a elas o respeito e a importância que merecem, do que da orientação eu-isto, que enxerga as pessoas como meros recursos organizacionais. Este constitui mais um forte motivo para que as sugestões apresentadas neste trabalho sejam colocadas em prática pela empresa, pois ela já se encontra neste caminho não sendo necessário, neste caso, promover grandes mudanças.

5.2 Recomendações para futuros trabalhos

Como recomendações para futuros trabalhos sugere-se a realização de estudos sobre este tema em outras organizações e no que tange a empresa em estudo sugerem-se a realização dos seguintes trabalhos:

- pesquisa para a implantação de um programa de endomarketing, visto que, a comunicação interna da DESENVIX S/A-FLORIANÓPOLIS carece, atualmente, de ferramentas que a tornem mais atrativa;
- pesquisa de clima organizacional, para avaliar mais a fundo quais fatores necessitam ser melhorados no sentido de torná-lo ótimo para todos os colaboradores, ou pelo menos para a grande maioria; e,
- pesquisa para futura elaboração de um Plano de Carreira, Cargos e Salários na empresa.

REFERÊNCIAS

ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização**. São Paulo: Makroon Books, 1997.

ANGELONI, Maria. Terezinha; FERNANDES, Caroline. Brito. A comunicação empresarial: um estudo evolutivo das teorias das organizações. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 84-94, ago. 1999.

ANTUNES, Celso. **A arte de comunicar**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

ARGYRIS, Chris. **Comunicação eficaz da empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BATISTA, Marcos Aurélio; MORAES, Fabíola Meazza Meneghini de; GODOI, Christiane Kleinubing. Comprometimento organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v.6, n.12, p.1-19, jul/dez 2004.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2004.

CASADO, Tânia. O papel da comunicação interpessoal. *In*: FLEURY, M. T. L. (Coord.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 271-282.

CASTRO, C.. **Estrutura e Apresentação de Publicações Científicas**. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1976.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**: quem não se comunica São Paulo: Makron Books, 1994.

COSTA, Geraldo Vieira da. **Cultura e valores organizacionais**. Florianópolis: Insular, 1999.

DESSLER, Gary. **Conquistando comprometimento**: como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Makron Books, 1996.

FIDELIS, Gilson José; BANOVA, Márcia Regina. **Gestão de recursos humanos**: tradicional e estratégica. 1. ed. São Paulo: Érica, 2006.

FLEURY, Maria T.L; SAMPAIO, Jader dos R. Uma discussão sobre cultura organizacional. *In*: FLEURY, M. T. L. (Coord.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, p.283-294.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma. 3. ed. São Paulo: FGV, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIRARDI, Dante; BENETTI, Kelly C.; OLIVEIRA, Déris. A influência da tecnologia da informação na comunicação organizacional. **Revista Universo Administração**, v. 2, Ano 1, p.1-15, mar./jul. 2007.

GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas**: consultoria interna de recursos humanos. Florianópolis: Pandion, 2008.

GROHMANN, Márcia Z. Novas abordagens de motivação no trabalho: identificação do nível de conhecimento e utilização. *In*: XIX Encontro Nacional de Engenharia da Produção, 1999, UFRJ. **Anais Eletrônicos...** Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0182.PDF>. Acesso em: 21 de maio de 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

LIMA, SÚSI M. B.; ALBANO, ADRIANA G. B. **Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores**. Revista CCEI – URCAMP, v. 6, n. 10, ago. 2002.

LISBOA FILHO, Flavi Ferreira; GODOY, Leoni Pentiado. A contribuição da comunicação organizacional na obtenção do comprometimento dos colaboradores. *In: XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, 2006, UnB. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/R1318-2.pdf>>. Acesso em: 31 ago. 2008.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MANCIOLA, Carolina. **Comunicação e Cultura: de mãos dadas para o sucesso**. 2006. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/comunicacao_e_cultura_de_maos_dadas_para_o_sucesso/12180/>. Acesso em 14 de jan 2009.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: multiplicação do talento humano**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

MOTA, Melina de Souza; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Comunicação e cultura: a influência da comunicação no fortalecimento do comprometimento organizacional. **UNirevista**, São Leopoldo, v. 1, n° 3, jul. 2006.

PASSADORI, Reinaldo. **A comunicação muda uma empresa**. Rh.com.br. 14 jul. 2008. Entrevista concedida a Patrícia Bispo. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Entrevista/5099/a-comunicacao-muda-uma-empresa.html>> Acesso em: 05 de fev. de 2009.

PONTES, Benedito. R.. **Administração de cargos e salários: carreira e remuneração**. 13. ed. São Paulo: LTr, 2008.

REGO, Armênio; PINHA E CUNHA, Miguel; SOUTO, Solange. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 2, Art. 12, jul./dez. 2007. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3840&Secao=ARTIGOS&Volume=6&Numero=2&Ano=2007>> . Acesso em: 26 de jan. de 2009.

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

RIBEIRO, Lair. **Comunicação global:** aumentando sua inteligência interpessoal. 5. ed. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1992.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Danilo de Vasconcelos Diogo da. **O poder da comunicação.** 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4265&org=3>>. Acesso em: 30 ago. de 2008.

SILVA, Luís Carlos Carvalho da. **Análise da relação existente entre as ações de endomarketing e a imagem de corporativa:** um estudo de caso no Banco do Brasil em João Pessoa - Paraíba. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, UFPB, João Pessoa.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward . **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Clima e cultura organizacionais :** como se manifestam e como se manejam. São Paulo: E. Blucher, 1978.

TAVARES, Maria das G. de P. **Cultura organizacional:** uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VROOM, Victor Harold. **Gestão de pessoas, não de pessoal.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ZANELLI, José C.; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antonio V. B.. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados**QUESTIONÁRIO**

Este questionário tem como objetivo a realização de uma pesquisa para a construção do meu Trabalho de Conclusão de Curso, requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. O presente trabalho possui como tema a contribuição da comunicação interna no fortalecimento do comprometimento organizacional. Agradeço, desde já, a atenção e colaboração ao responder as questões abaixo.

Luana Martins
Acadêmica do Curso de Administração da UFSC

DADOS PESSOAIS:

1. Sexo: Feminino Masculino
2. Cargo/Função: _____
3. Integrante da equipe de:
 Diretoria de Operação Diretoria de Implantação Diretoria de Desenvolvimento
 Diretoria de Finanças e Adm. Gestão de Meio Ambiente Diretoria de Rel. Institucionais
4. Formação: Ensino Médio Superior Especialização Mestrado
 Doutorado Outros _____

COMUNICAÇÃO INTERNA e COMPROMETIMENTO NA DESENVIX-FLORIANÓPOLIS**Instruções questões 5, 6 e 7:**

- 1 - para mais de uma vez ao dia; 2 - para pelo menos uma vez ao dia;
 3 - para mais de uma vez na semana; 4 - para pelo menos uma vez na semana;
 5 - para raramente; e 6 - para nunca

5. Considerando tanto a transmissão quanto o recebimento de informações enumere seguindo as instruções os meios de comunicação mais utilizados com o seu líder:
 Conversa informal E-mail Telefone Bilhetes informais Reuniões
6. Considerando tanto a transmissão quanto o recebimento de informações enumere seguindo as instruções os meios de comunicação mais utilizados com os colegas de sua equipe:
 Conversa informal E-mail Telefone Bilhetes informais Reuniões
7. Considerando tanto a transmissão quanto o recebimento de informações enumere seguindo as instruções os meios de comunicação mais utilizados com as outras equipes:
 Conversa informal E-mail Telefone Bilhetes informais Reuniões

8. Quando você precisa transmitir alguma informação relacionada ao trabalho para o seu líder, o que costuma ocorrer?

- Transmito informações e obtenho feedback (resposta, opinião) a respeito.
- Só transmito informações, sem receber feedback.
- O feedback costuma demorar
- Não costumo transmitir informações para a chefia imediata.

9. Quando seu líder precisa transmitir alguma informação para você relacionada ao seu trabalho, o que costuma ocorrer?

- Recebo as informações e dou o feedback a respeito logo que possível.
- Só recebo informações, sem dar feedback.
- Dou feedback, mas costumo demorar um pouco
- Não costumo receber informações da chefia imediata

10. Quando você precisa transmitir alguma informação relacionada ao trabalho para os colegas da sua equipe, o que costuma ocorrer?

- Transmito informações e obtenho feedback (resposta, opinião) logo em seguida.
- Só transmito informações, sem receber feedback.
- O feedback costuma demorar.

11. Quando você precisa transmitir alguma informação relacionada ao trabalho para as demais equipes (subordinadas as outras Diretorias) o que costuma ocorrer?

- Transmito informações e obtenho feedback (resposta, opinião) a respeito.
- Só transmito informações, sem receber feedback.
- O feedback costuma demorar
- Não costumo transmitir informações para as outras equipes

12. Na sua opinião, os meios de comunicação utilizados dentro da DESENVIX-FLORIANÓPOLIS são eficientes?

- Sim, recebo muitas informações relevantes ao meu trabalho.
- Sim, mas eu não tenho interesse na maioria das informações transmitidas.
- Sim, mas eu gostaria de receber mais informações.
- Não, os meios são ineficientes e não recebo informações relevantes ao meu trabalho.

13. Como você avalia a comunicação entre você e o seu líder?

- Ótima Boa Razoável Ruim Péssima

14. Como você avalia a comunicação com os colegas da sua equipe?

- Ótima Boa Razoável Ruim Péssima

15. De uma forma geral, como você avalia a comunicação da sua equipe com as demais equipes (subordinadas as outras Diretorias) da DESENVIX-FLORIANÓPOLIS?

- Ótima Boa Razoável Ruim Péssima

16. A comunicação com o Diretor Geral, pode ser considerada em sua opinião como?

- Ótima Boa Razoável Ruim Péssima Indiferente, pois não há comunicação

17. De modo geral, você está satisfeito em trabalhar na DESENVIX-FLORIANÓPOLIS?
 Extremamente Insatisfeito Insatisfeito Nem insatisfeito, nem satisfeito
 Satisfeito Extremamente satisfeito

18. Qual a sua avaliação da DESENVIX-FLORIANÓPOLIS, no que se refere ao clima do ambiente de trabalho.
 Ótima Boa Razoável Ruim Péssima

19. Os benefícios oferecidos pela empresa atendem as suas necessidades?
 Sim Não Apenas em parte

20. Atualmente você se avalia como um funcionário: (assinalar apenas a mais importante)
 Comprometido com o trabalho Comprometido com a empresa Motivado pelo salário
 Desestimulado Que necessita trabalhar Outros _____

21. Como você se sente em relação à sua motivação atualmente?
 Muito desmotivado Desmotivado Nem motivado, nem desmotivado
 Motivado Muito Motivado

22. O que o levaria a deixar a empresa hoje? (assinalar apenas a mais importante)
 Poucos benefícios Falta de perspectiva de promoções Salário insatisfatório
 Comunicação sem qualidade Carga horária exaustiva Nenhum motivo
 Falta de reconhecimento Relacionamento com a chefia Outros _____

23. Atualmente o que seria necessário para torna-se um colaborador comprometido com a empresa ou mais comprometido com a empresa? (assinalar apenas a mais importante)
 Ser ouvido Mais benefícios Ser mais bem remunerado
 Sentir-me importante para a empresa Nada, já sou comprometido com a empresa
 Nada, não tem como me tornar comprometido com essa empresa. Outros _____

24. Características relacionadas ao comprometimento:

A) NA SITUAÇÃO ATUAL, TRABALHAR NA DESENVIX-FLORIANÓPOLIS É, NA REALIDADE, UMA NECESSIDADE PARA MIM.

Esta situação corresponde a minha atual realidade Esta situação não corresponde a minha realidade A DESENVIX-FLORIANÓPOLIS não estimula situações como esta

B) ACREDITO QUE TERIA POUCAS ALTERNATIVAS NO MERCADO DE TRABALHO SE DEIXASSE A DESENVIX-FLORIANÓPOLIS.

Esta situação corresponde a minha atual realidade Esta situação não corresponde a minha realidade A DESENVIX-FLORIANÓPOLIS não estimula situações como esta

C) NÃO DEIXO DE TRABALHAR NA DESENVIX-FLORIANÓPOLIS AGORA, PELO FATO DE QUE MINHA VIDA FICARIA BASTANTE DESESTRUTURADA.

Esta situação corresponde a minha atual realidade Esta situação não corresponde a minha realidade A DESENVIX-FLORIANÓPOLIS não estimula situações como esta

D) OS BENEFÍCIOS E O SALÁRIO SÃO OS MOTIVOS QUE ME MANTÊM NA DESENVIX-FLORIANÓPOLIS.

() Esta situação corresponde a minha atual realidade () Esta situação não corresponde a minha realidade () A DESENVIX-FLORIANÓPOLIS não estimula situações como esta

E) ACREDITO QUE A DESENVIX-FLORIANÓPOLIS MERECE MINHA LEALDADE.

() Esta situação corresponde a minha atual realidade () Esta situação não corresponde a minha realidade () A DESENVIX-FLORIANÓPOLIS não estimula situações como esta

F) EU SINTO QUE NÃO SERIA CERTO DEIXAR A DESENVIX-FLORIANÓPOLIS AGORA, MESMO SE FOSSE VANTAJOSO PARA MIM.

() Esta situação corresponde a minha atual realidade () Esta situação não corresponde a minha realidade () A DESENVIX-FLORIANÓPOLIS não estimula situações como esta

G) EU SINTO A OBRIGAÇÃO DE CONTRIBUIR PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS DA EMPRESA DIANTE DO SALÁRIO, DOS BENEFÍCIOS E DAS AÇÕES DA DESENVIX-FLORIANÓPOLIS PARA COM SEUS COLABORADORES.

() Esta situação corresponde a minha atual realidade () Esta situação não corresponde a minha realidade () A DESENVIX-FLORIANÓPOLIS não estimula situações como esta

H) ESTOU FELIZ EM FAZER PARTE DA DESENVIX-FLORIANÓPOLIS E SE POSSÍVEL FAÇO QUESTÃO DE DEDICAR O RESTO DA MINHA CARREIRA A ESTA EMPRESA.

() Esta situação corresponde a minha atual realidade () Esta situação não corresponde a minha realidade () A DESENVIX-FLORIANÓPOLIS não estimula situações como esta

I) SINTO COMO SE OS OBJETIVOS DA DESENVIX-FLORIANÓPOLIS FOSSEM PARTE DOS MEUS PRÓPRIOS OBJETIVOS.

() Esta situação corresponde a minha atual realidade () Esta situação não corresponde a minha realidade () A DESENVIX-FLORIANÓPOLIS não estimula situações como esta

J) A DESENVIX-FLORIANÓPOLIS TEM UM GRANDE SIGNIFICADO PESSOAL PARA MIM.

() Esta situação corresponde a minha atual realidade () Esta situação não corresponde a minha realidade () A DESENVIX-FLORIANÓPOLIS não estimula situações como esta

25. Você conhece as prioridades e os objetivos da empresa?

() Sim () Não () Conheço apenas em parte

26. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca

27. Você se considera bem informado sobre o que se passa na empresa?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca

28. Os colaboradores sentem-se seguros em dizer o que pensam em reuniões?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca
() Não tenho opinião

29. Seu líder costuma comunicá-lo sobre os assuntos abordados em reuniões das quais sua equipe não participa?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Participo de todas as reuniões
30. Seu líder costuma reconhecer o trabalho e as contribuições que você dá a empresa?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca
31. Seu líder está disponível quando você precisa dele?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca
32. Você têm oportunidade de dizer ao seu superior o que você pensa da empresa ou do seu trabalho?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca
33. Respeito e confiabilidade são elementos importantes em qualquer tipo de relacionamento. Você se sente satisfeito quanto a esses fatores no relacionamento com seu líder?
 Extremamente Insatisfeito Insatisfeito Nem insatisfeito, nem satisfeito
 Satisfeito Extremamente satisfeito
34. Qual a sua opinião a respeito da importância da comunicação interpessoal (diálogo entre líderes e liderados) para construir e manter um ambiente de trabalho propício a geração de comprometimento?
 Sem importância Pouco importante Importante Muito importante
35. Qual a sua opinião a respeito da importância da comunicação interpessoal (diálogo entre seus colegas de trabalho) para construir e manter um ambiente de trabalho propício a geração de comprometimento?
 Sem importância Pouco importante Importante Muito importante
36. “A comunicação tem o poder de facilitar a motivação uma vez que esclarece aos indivíduos o que deve ser feito, a qualidade do seu desempenho e o que se pode fazer para melhorá-lo”. Você concorda que a comunicação na DESENVIX-FLORIANÓPOLIS tem esse poder?
 Sim Não Nem sempre
37. Alguns pesquisadores do tema comunicação indicam que não somente o salário é importante para a satisfação dos funcionários, mas também fatores como elogios, reconhecimento, parceria, incentivos e compreensão. Qual a sua opinião a respeito disso?
 Discordo totalmente Discordo Concordo Concordo plenamente

APÊNDICE B – Roteiro da entrevista com os líderes

ENTREVISTA

- Qual a importância da comunicação interna na empresa (em que ela contribui)?
- Qual a contribuição do comprometimento organizacional para a organização?
- O que você identifica na empresa como fatores proporcionadores de comprometimento?
- De que maneira você costuma repassar informações para a sua equipe?
- Quais atributos você considera importantes em um líder?
- Qual a importância da comunicação interpessoal entre líder e liderados?

APÊNDICE C – Roteiro da entrevista com a gerente de RH

ENTREVISTA

- A importância da comunicação interna na empresa, na visão do RH.
- De que maneira o RH da DESENVIX-FLORIANÓPOLIS atua na empresa?
- Existem ações no sentido de incentivar o comprometimento dos colaboradores por parte do RH?
- De que maneira novos colaboradores são recebidos na empresa.