

UM ESTUDO EXPLORATÓRIO ACERCA DOS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA UMA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EFETIVA

AN EXPLORATORY STUDY CONCERNING THE FACTORS THAT CONTRIBUTE FOR AN EFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMUNICATION

Monize Sâmara Visentini¹
Debora Bobsin²
Marcel Chiochetta³

Recebido em: 02 out. 2007

Aprovado em: 17 jul. 2008

Resumo: O processo de comunicação interna, em muitas organizações, tem sido relegado a um segundo plano no processo de desenvolvimento e interação diário. Isto pode decorrer devido ao fato de este processo, muitas vezes, não ser entendido pelos gestores organizacionais. Frente a este cenário, ressalta-se a necessidade da comunicação ser pensada de forma integrada e como uma ferramenta estratégica. Desta forma, objetiva-se neste estudo relatar os fatores que influenciam no processo de comunicação organizacional, a partir da visão de colaboradores. Esta pesquisa, de cunho descritivo e exploratório, foi realizada em uma empresa de grande porte brasileira que atua no setor de seguros e previdência, localizada em Santa Maria (RS). Através de uma análise fatorial, identificaram-se oito fatores relacionados à percepção dos colaboradores sobre a sua comunicação interna. Destacam-se resultados como a ineficiência do malote utilizado na empresa para o envio de informações; a indicação, pelos funcionários, do e-mail como melhor forma de transmissão das mesmas; a importância do tom de voz para a comunicação, entre outros aspectos.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Fatores de influência. Empresa de previdência.

Abstract: The process of internal communication, in many organizations, has been relegated to a second plain in the development process and interaction diary. This can elapse because the fact of this process, a lot of times, not to be understood by the organizational managers. Front to this scene, the need of the communication is emphasized to be thought in an integrated way and like a strategic tool. This way, this work objective describes the factors that influence in the process of organizational communication, from the collaborators' vision. This research, of descriptive and exploratory matrix, was carried through in a big Brazilian company that acts in the insurances sector and precaution, located in Santa Maria (R.S). Through a factorial analysis, eight factors were related for the workers perception about the internal communication. Distinguished results as the inefficiency of the pouch used in the company to sending the information; the indication, for the employees, of the e-mail as better

¹ Graduação em Administração pela UFSM e Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração - UFSM. Professora da Faculdade Palotina de Santa Maria (FAPAS). E-mail: monize.s.visentini@gmail.com - Estrada RS 509, 7260. CEP- 97110-620 Santa Maria, RS.

² Mestre em Administração pela UFSM e Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração / UFRGS. Professora da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA. E-mail: deborabobsin@gmail.com - Rua Clemente Pinto, 80 - Camobi, CEP 97110-190 Santa Maria, RS.

³ Graduação em Administração pela UFSM. Gerente de Vendas e Marketing da AmBev. E-mail: mchiochetta@yahoo.com.br - Rua Doutor Noronha, 821, Bairro Perpetuo Socorro, CEP: 98050-230 Cruz Alta-RS.

form of information transmission; the importance of the voice tone for the communication among others aspects.

Keywords: Organizational communication. Influence factors. Precaution company.

1. Introdução

O atual cenário do mercado de trabalho demonstra que a competitividade está aumentando cada vez mais. Um dos fatores que contribuem para que este fato ocorra, decorre da mudança na forma de atuar por parte do consumidor (FIÚZA e KILIMNIK, 2004). Segundo os autores, este consumidor tem uma nova maneira de pensar e agir, apresentando-se mais exigente e buscando valores agregados que produtos e serviços possam lhes proporcionar.

Em virtude dessa maior exigência por parte dos consumidores surge a necessidade de se ter, na empresa, uma equipe altamente capaz e competente, que possa transmitir para os clientes e a sociedade em geral uma boa imagem da organização. Para isso, é necessário que os funcionários conheçam muito bem a empresa em que atuam, saibam a sua filosofia, políticas e valores (AMARAL, 2006). Este autor ainda coloca que conhecimento acerca da organização deriva da Comunicação Empresarial, a qual é condição primária para uma boa imagem institucional.

Assim, constata-se que o processo de comunicação interna empresarial passa a ser algo prioritário, visto que, atualmente, não basta ter uma equipe altamente motivada, é preciso que haja uma boa comunicação e interação entre as pessoas. Porém, para que esta boa comunicação ocorra, é fundamental que as informações sejam divulgadas e transmitidas em todos os níveis, para que as pessoas possam usá-las de forma mais eficaz. (ALVARENGA, 2006).

A organização que não tem uma comunicação clara tende a criar em seus clientes internos e externos, envolvidos no seu fluxo de informações, uma sensação de abandono que desmotiva e produz uma atitude negativa em relação a sua imagem corporativa (KUNSCH, 1997). Masi (2000) ainda coloca que, se a organização não proporcionar e estimular o diálogo, não ocorrerá o fluxo informacional, responsável pelas redes interpessoais e interdepartamentais.

De acordo com Paschoaletto (2002), é preciso que as organizações adotem um sistema de informação transparente e ágil, para que todos os seus colaboradores sejam beneficiados. Compartilhar uma informação única e aberta torna a empresa mais moderna e receptiva a mudanças. A minimização de barreiras e ruídos, que podem surgir nos processos de comunicação, faz com que a organização consiga trabalhar de forma mais transparente e atingir seus objetivos (FERREIRA, 2002).

Mesmo tendo em vista a importância que cerca o processo de comunicação interna, tradicionalmente, ela tem sido relegada, em muitos casos, a um segundo plano no processo de desenvolvimento e interação diário organizacional. Isto pode decorrer da falta de consciência dos gestores quanto ao valor deste processo, que torna a empresa transparente, ágil, democrática e participativa (ALVARENGA, 2006).

É em decorrência desse fato que se levanta a questão da avaliação da excelência na Comunicação Empresarial, como fator de competitividade. Ressalta-se a necessidade da comunicação ser pensada de forma integrada e como uma ferramenta estratégica. Dessa forma, decorre-se a problemática deste trabalho, a qual se define como: “Que fatores contribuem para uma comunicação organizacional efetiva?”.

Este artigo tem por objetivo relatar os fatores que influenciam no processo de comunicação organizacional, a partir da visão de colaboradores. Espera-se que com os resultados obtidos se possa implementar e incrementar o processo de comunicação interna na Empresa e verificar onde estão ocorrendo falhas, a fim de saná-las. Além disso, espera-se que, a partir deste estudo, possam ser levantadas questões relevantes aos fatores que contribuem para uma comunicação organizacional efetiva, que poderão ser utilizados por outras empresas.

2. Comunicação empresarial

A Comunicação Empresarial surgiu nos Estados Unidos, no início do século, aproximadamente em 1906. O seu precursor, Ivy Lee, era um jornalista que resolveu deixar de lado a profissão para atuar como uma espécie de “relações públicas”. De seu escritório, Lee fornecia à imprensa "notícias empresariais para serem divulgadas jornalisticamente e não como anúncios ou como matéria paga" (AMARAL, 2006, p.1). Com estas atitudes, seu intuito era fornecer informação à comunidade empresarial e aos clientes locais, para que fossem expostas, com transparência, as atividades organizacionais.

Outra corrente é destacada como história da Comunicação Empresarial. Este enfoque data da década de 30, também nos Estados Unidos. O surgimento deste conceito, na época, derivou de solicitações de organizações que queriam resolver problemas imediatos, relativos às questões comunicativas. Wolf (2002) citado por Fiúza e Kilimnik (2004) destaca estudos realizados por vários autores: Lasswell, pioneiro no estudo da propaganda e das funções da comunicação; Lazarsfeld, estudioso da audiência e dos efeitos dos meios de comunicação de massa em campanhas eleitorais; Lewin, pesquisador da comunicação de grupos e respectivos efeitos das pressões, normas e atribuições no comportamento e atitudes de seus membros; e

Hovland, responsável pelo enfoque da comunicação e da mudança de atitude de suas funções na população.

No Brasil, as atividades de Comunicação Empresarial começaram a ser difundidas a partir do Governo do Presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira, em meados dos anos 50. Amaral (2006) expõe que no intuito de construir um país moderno e desenvolvido rapidamente, ou seja, “50 anos em 5”, este Governo incentivou a vinda de várias empresas estrangeiras. Chegaram ao Brasil agências de propaganda e indústrias dos Estados Unidos. Montadoras de veículos automotores foram, nesta época, instaladas no país, assim como grandes fábricas de produtos de higiene. Estas indústrias traziam conceitos organizacionais modernos e novas formas de gerência. O conceito de comunicação era um deles, que com o passar dos anos, foi se inserindo ao contexto empresarial nacional.

Valadão (2005) citando Rego (1987) coloca que todo o cenário histórico brasileiro sobre a comunicação empresarial, somente foi, realmente, consolidado, a partir da década de 90, no Governo Collor. Nesta época, as empresas brasileiras viram surgir públicos que exigiam, além de informações de produtos e serviços, claros objetivos de diálogo, tornando-se, assim, mais do que necessário empregar o conceito de comunicação empresarial. A autora complementa que, de acordo com Rego (1998), com o surto da modernização nas indústrias, na década de 90, houve a necessidade das empresas fortalecerem suas identidades, e, a partir daí começaram a valorizar ainda mais a comunicação interna. As organizações passaram a vivenciar a abertura comercial, a privatização das empresas estatais, fusões empresariais, além da desregulamentação de inúmeras atividades econômicas. Este contexto, que se apresenta até os dias de hoje, fez com que a comunicação organizacional se tornasse uma ferramenta estratégica de gestão.

A comunicação empresarial é vista sob diferentes aspectos. Gibson, Ivancevich e Donnelly (1981) a analisam como um processo que dá vida a estrutura organizacional, que se efetivam através da utilização de símbolos comuns entre os colaboradores. Halliday (1980) citada por Fiúza e Kilimnik (2004) também relaciona a comunicação interna aos processos de transmissão de mensagens entre pessoas relacionadas à empresa, entre uma organização e outras organizações, ou entre uma organização e indivíduos, sejam eles internos ou externos a ela.

Baldissera (2000) analisa a comunicação interna como o processo que visa ao equilíbrio entre os interesses da organização e dos públicos envolvidos, baseando-se no conceito de comunicação e vínculo. Assim, toda a ação que tenha como intuito comunicar, construída pela organização, a partir da sua realidade, permite a realização do processo

comunicacional, no qual o emissor/receptor participa de um “jogo de relações interativas”. Daly, Teague e Kitchen (2003) destacam que setenta por cento dos programas de reengenharia organizacional falham devido à falta de comunicação empresarial. Murdoch (1997) acrescenta a isso o fato de que os empregados são essenciais para o desenvolvimento da empresa, ou seja, da performance organizacional, porque são eles que comunicam, positiva ou negativamente, a visão e a missão da empresa para seus clientes.

Costa (2005) também destaca a importância do papel do funcionário no processo de comunicação interna, já que este faz com que se formem opiniões a respeito da empresa. A autora coloca que é fundamental fazer com que os funcionários conheçam o negócio da empresa, o porquê do seu existir e o valor do produto e/ou serviço comercializado por ela, já que são eles os difusores principais da organização. Além disso, o funcionário, muitas vezes, atua como cliente da empresa, sendo avaliador e profissional ao mesmo tempo (COSTA, 2005).

Conforme Alvarenga (2006), as empresas devem considerar seus empregados como parceiros, deixando-os sempre bem informados, pois assim estarão mais envolvidos com a empresa e sua missão. Além do mais, é válido ressaltar que quanto mais efetiva e próxima a comunicação interna se apresentar, maior será o envolvimento, a dedicação e empenho dos funcionários, proporcionando assim uma maior motivação por parte destes e, conseqüentemente, um aumento de produtividade (VALADÃO, 2005).

É a partir disso que se percebe a necessidade de desenvolvimento de estudos acerca do processo de comunicação organizacional, contribuindo para um melhor desempenho da empresa. Valadão (2005) destaca vantagens proporcionadas à organização por meio de uma comunicação eficiente como: motivação do colaborador e, conseqüentemente, aumento da qualidade de seu trabalho; promover a participação de todos e a integração das áreas; oferecer confiabilidade e estabilidade aos colaboradores, além de assegurar um maior comprometimento das pessoas.

Isso nos leva ao entendimento de Ferreira (2002) quanto ao objetivo básico da comunicação empresarial, o qual é tornar os funcionários influentes, e, a partir disso, influenciar os outros, o ambiente físico e a si próprios. Para que se atinja este objetivo e se tenha eficácia na comunicação organizacional, diversos fatores devem ser levados em consideração. Stoner e Freeman (1999) distinguem quatro deles: canais formais de comunicação, estrutura de autoridade, especialização do trabalho e propriedade da informação.

Os canais formais (meios de comunicação) influenciam a eficácia da comunicação de duas maneiras. A primeira corresponde ao tamanho da organização: conforme ela vai crescendo, mais utilizados são estes canais, e mais difícil de se manter uma comunicação eficiente. A segunda maneira considera que esses canais inibem o fluxo livre de informação entre os diversos níveis da organização.

No que se refere à estrutura de autoridade, pode-se verificar que as diferenças de status e de poder ajudam a determinar quem irá comunicar-se com quem. O conteúdo e a exatidão da comunicação também serão afetados pelas diferenças de autoridade.

Já a especialização do trabalho é a divisão do mesmo em tarefas padronizadas e simplificadas, o que facilita a comunicação dentro de grupos diferenciados. Por último tem-se a propriedade da informação, a qual significa que os funcionários possuem informações e conhecimentos especiais sobre os seus trabalhos.

Gilgeous (1997) também define fatores, estes internos e externos, que podem afetar o processo de comunicação empresarial. Os fatores internos estão relacionados à filosofia gerencial da empresa, a estrutura organizacional, a cultura e o sistema interno de poder e/ou controle. Já os fatores externos estão ligados à implementação de novas tecnologias, mudanças no mercado onde a empresa atua, mudanças nas expectativas dos clientes, legislação governamental e ciclo econômico.

Conhecer a influência que estes fatores exercem sobre o processo de comunicação organizacional traz muitas vantagens à empresa, tanto técnicas como competitivas. Além disso, o fato de a empresa possuir uma comunicação efetiva contribui para seu melhor desempenho. Assim, as vantagens de se ter um fluxo de informações claro e sem barreiras é mais uma arma competitiva das empresas.

3. Metodologia

Este estudo apresenta caráter descritivo e exploratório. De acordo com Malhotra (2004) uma pesquisa descritiva visa levantar características ou funções de mercado, como, por exemplo, características de grupos relevantes, como os consumidores. Os aspectos pesquisados neste trabalho, de acordo com o objetivo traçado, relacionam-se com os fatores influentes na Comunicação Empresarial da Empresa X na visão de seus prestadores de serviço.

Já para ser classificado como exploratório, o estudo necessita buscar um entendimento sobre a natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis relevantes que precisam ser consideradas (AAKER, KUMAR e DAY, 2001).

A população considerada foram os 120 colaboradores da Empresa X. A amostra foi constituída de toda a população, de modo a melhor esboçar o cenário da empresa no que tange os processos de comunicação interna. A Empresa X é uma organização de grande porte brasileira que atua no setor de seguros e previdência. A pesquisa foi realizada em uma de suas Sucursais em 2006, ano da comemoração do aniversário de 25 anos da Empresa. A Sucursal localiza-se na cidade de Santa Maria, RS, possui 12 funcionários fixos, que trabalham em suas instalações, e mais de 120 prestadores de serviços, espalhados por todo o interior do Estado do Rio Grande do Sul.

O delineamento da pesquisa é do tipo survey, a qual tem três objetivos gerais: descrição, explicação e exploração. A maioria dos estudos tem mais de um objetivo, nesse será utilizado os três conjuntamente. A exploração com o intuito de descobrir novas relações, a descrição com a intenção de descrever o fenômeno observado e a explicação onde procurou-se encontrar respostas acerca dos fatores que influenciam o processo de comunicação na Empresa X.

A coleta de dados ocorreu através de um questionário composto por questões abertas e fechadas. Optou-se por abordar questões abertas para que o respondente se sentisse com maior liberdade para exprimir a sua visão e opinião sobre o processo de comunicação na empresa a qual trabalha. Além disso, por se tratar de um processo que muitas vezes envolve a percepção e a cognição do colaborador organizacional, percebe-se que questões abertas contribuem para que melhor seja atingido o objetivo a que se dispõe esta pesquisa.

As questões fechadas possuem opção de escolha única e escolha múltipla. A opção pela abordagem de questões de escolha múltipla também deriva da necessidade de permitir uma maior expressão do funcionário. As questões de escolha única, na sua maioria, são elencadas em forma de escala Tipo *Likert*, variando de “1” discordo plenamente a “5” concordo plenamente. Estas questões (Quadro 1) elencadas em escala de 1 a 5 foram analisadas através da Análise Fatorial a fim de verificar os fatores que influenciam no processo de comunicação interna organizacional.

| VARIÁVEL | NOME* |
|--|-------------|
| 1. A Sucursal demonstra interesse em saber se a comunicação foi efetiva, ou seja, a mensagem chegou adequadamente. | Efetiva |
| 2. Acredito que a tecnologia que a Sucursal adota favorece a comunicação. | Tecnologia |
| 3. Acredito que a comunicação verbal é essencial para o desempenho profissional. | Comunicação |

| | |
|--|------------------------|
| | Verbal |
| 4. Acredito que a comunicação através de e-mails é importante para o desempenho profissional | E-mail |
| 5. Sinto que com uma comunicação transparente me motiva | Motiva |
| 6. Acredito que exista, por parte da empresa, preocupação em melhorar a comunicação. | Melhorar |
| 7. Eu pratico uma comunicação clara e objetiva no meu ambiente de trabalho | Objetiva |
| 8. Acredito que com uma comunicação transparente, melhores processos acontecerão na empresa. | Processos |
| 9. Não consigo ser um bom comunicador | Bom comunicador |
| 10. Sem uma comunicação efetiva, aumentam os conflitos empresariais. | Conflitos |
| 11. O tom de voz é importante para uma comunicação efetiva | Voz |
| 12. A utilização de gestos facilita a comunicação | Gestos |
| 13. A linguagem adequada é um fator que melhora a comunicação | Melhora |
| 14. O uso de malotes para o envio de informações é eficiente | Malote |
| 15. A utilização do e-mail facilita a fluxo de informações | Fluxo |
| 16. A intranet é eficiente para a transmissão de informações | Intranet |
| 17. A qualidade da informação é essencial para uma boa comunicação | Qualidade |
| 18. O contato pessoal é muito importante para a comunicação efetiva | Contato |
| 19. Geralmente as informações que recebo são úteis para o meu trabalho | Úteis |
| 20. Geralmente as informações que recebo possuem conteúdo adequado e compreensível. | Compreensível |
| 21. Estou satisfeito com a comunicação ente eu e a Sucursal | Satisfeito |
| 22. Solicito, normalmente, informações adicionais sobre o que me é passado | Informações adicionais |
| 23. Prefiro receber notícias impressas ao invés de por e-mail | Notícias impressas |
| 24. Quando as informações sobre o assunto abordado já são conhecidas a comunicação torna-se mais fácil | Fácil |
| 25. Reduzir as barreiras físicas contribui para a criação de um ambiente favorável à comunicação | Barreiras |
| 26. Minhas opiniões são solicitadas e, geralmente, levadas em consideração | Opiniões |

* O “nome” refere-se á palavra que representa todo o conteúdo da variável.

Quadro 1- Descrição das variáveis do questionário.

A Análise Fatorial é um modelo de mensuração das relações entre os indicadores (variáveis observadas) e os fatores (construtos, variáveis latentes). Conforme coloca Hair *et al.* (2005), a análise fatorial aborda o problema de como analisar a estrutura de inter-relações (covariâncias) existentes entre um grande número de variáveis com a definição de uma série de dimensões subjacentes comuns, conhecidas como fatores. Utilizou-se a análise de componentes principais como método de extração dos fatores e, como critério de rotação, a rotação *Varimax* normalizada.

Os dados coletados foram analisados com o apoio do *software* estatístico SPSS 10.0.

4. Análise dos Resultados

A análise dos resultados deste trabalho recai sobre 57 respondentes, sendo todos colaboradores da empresa X. Dentre estes, 52,6% são do sexo feminino e 47,4% do sexo masculino. A média de tempo em que estão trabalhando pela sucursal é de 32 meses e a

68,4% destes funcionários têm entre 23 e 30 anos. Em relação a percepção de elementos capazes de dificultar a comunicação na empresa, 62,3% deles afirmaram que existem problemas, tais como a alta burocracia para realização dos processos junto à empresa, a demora nos retornos das chamadas, falta de clareza por parte da empresa e dos funcionários, desmotivação dos colegas, desorganização de ambos os lados e a falta de confiança e liberdade de ação, enquanto 36,8% afirmam não perceber dificuldades na comunicação interna.

Após esta breve análise qualitativa, parte-se para a análise dos resultados, de acordo com a técnica da análise fatorial, a qual busca substituir o conjunto inicial de variáveis por fatores, de modo a identificar as dimensões latentes nessas variáveis, visando uma interpretação mais compreensível segundo direções comuns (AAKER, KUMAR e DAY, 2001). Utilizou-se a análise de componentes principais como método de extração dos fatores e, como critério de rotação, aplicou-se a rotação *Varimax* normalizada.

Os testes de esfericidade de Bartlett e a medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) exibiram resultados satisfatórios. A medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) verifica se “a correlação entre cada par de variáveis pode ser explicada pelas demais variáveis incluídas no estudo” (LATIF, 1994, p.6). Para a Análise Fatorial ser considerada satisfatória deve possuir o KMO maior que 0,5. Para as vinte e seis variáveis analisada neste estudo, o KMO apresentou um coeficiente muito bom de 0,637.

O teste de Bartlett foi aplicado para a verificação da possibilidade de utilização da Análise Fatorial para os dados obtidos. Este teste tem por objetivo “examinar a hipótese de que as variáveis não sejam correlacionadas na população” (MALHOTRA, 2004, p. 549). Para que a Análise Fatorial seja adequada é necessário que o nível de significância encontrado no teste de Bartlett seja pequeno (LATIF, 1994). No estudo em questão, encontramos, para o nível de significância, um valor igual a zero, podendo-se inferir a adequação de tal análise.

Em relação as comunalidades, que são os índices da variabilidade total explicada pelos fatores que compõe a variável, todas possuem índices maiores que 0,5, indicando que a totalidade das variáveis deve continuar na análise. A Tabela 1 apresenta as comunalidades encontradas entre as variáveis.

Tabela 1: Valor das Comunalidades para cada variável.

| Variável | Comunalidade | Variável | Comunalidade | Variável | Comunalidade |
|----------|--------------|----------|--------------|----------|--------------|
| 1 | 0,756 | 10 | 0,518 | 19 | 0,734 |
| 2 | 0,752 | 11 | 0,593 | 20 | 0,681 |
| 3 | 0,649 | 12 | 0,545 | 21 | 0,685 |
| 4 | 0,835 | 13 | 0,671 | 22 | 0,772 |
| 5 | 0,765 | 14 | 0,597 | 23 | 0,776 |
| 6 | 0,671 | 15 | 0,742 | 24 | 0,505 |
| 7 | 0,596 | 16 | 0,655 | 25 | 0,784 |
| 8 | 0,618 | 17 | 0,788 | 26 | 0,742 |
| 9 | 0,731 | 18 | 0,68 | | |

A Análise Fatorial das variáveis originou oito fatores, que em conjunto explicaram 68,616% de toda a variância. Estes fatores foram selecionados devido ao fato de que, segundo Malhotra (2004), a porcentagem acumulada da variância explicada deve atingir no mínimo 60%. Optou-se por permanecer com os oito fatores da análise devido ao fato de se considerar de extrema importância as variáveis dos fatores 7 e 8, além de estas possuírem uma considerável carga fatorial (Tabela 3) e comunalidade acima de 0,5 (Tabela 1). Somente o primeiro fator, denominado “Tecnologia” (1), apresentou uma variância explicada de 22,255. Os três seguintes fatores são denominados Conteúdo e consideração da informação (2), Fatores internos (3), Objetividade da informação (4), Comunicação adequada (5), Notícias impressas (6), Contato pessoal e certificação do conteúdo (7) e Comunicação transparente e uso da tecnologia (8) respectivamente, por ordem decrescente de variância explicada. A Tabela 2 apresenta o percentual de variância explicada por cada fator.

Tabela 2: Percentual da Variância explicada para cada fator da Análise Fatorial

| Fatores | Variância Explicada | Variância Acumulada |
|---------|---------------------|---------------------|
| | % | % |
| 1 | 22,255 | 22,255 |
| 2 | 10,968 | 33,223 |
| 3 | 9,113 | 42,336 |
| 4 | 6,54 | 48,876 |
| 5 | 5,923 | 54,798 |
| 6 | 5,034 | 59,832 |
| 7 | 4,721 | 64,554 |
| 8 | 4,062 | 68,616 |

Porém, a identificação das variáveis que compõem cada um destes fatores tornou-se de difícil realização somente através da matriz fatorial, dessa forma utilizou-se de uma matriz rotada para melhor determiná-los. A Tabela 3 apresenta a matriz fatorial com rotação *Varimax*.

Hair *et al.*(2005) explicam que a rotação *Varimax* fornece a simplificação máxima possível da matriz fatorial se houver apenas “zeros (0s)”e “uns (1s)” em uma coluna, como a matriz encontrada neste trabalho. Este procedimento somente rearranja a variância explicada pelos fatores não rotacionados, sendo a variância total explicada pelos fatores rotacionados igual a dos que não sofreram a rotação (AAKER, KUMAR E DAY, 2001). “O método Varimax tem sido muito bem sucedido como uma abordagem analítica para a obtenção de uma rotação ortogonal de fatores” (HAIR *et al.*, 2005, p. 106).

O fator (1) “Tecnologia” é formado por 5 variáveis, dentre as quais (a variável 22) uma possui valor negativo, ou seja, deve ser interpretada dentro do fator de forma inversa a expressa no questionário (1 “discordo totalmente”; 5 “concordo totalmente”). O seguinte fator denominado “Conteúdo e consideração da informação” (2) apresentou três variáveis; terceiro fator “Fatores internos” (3) também três variáveis; o fator “Objetividade da informação” (4) possui quatro variáveis; assim como o quinto fator “Comunicação adequada” (5); o fator “Notícias impressas” (6) abrange três variáveis; e os fatores sete “Contato pessoal e certificação do conteúdo” (7) e oito “Comunicação transparente e uso da tecnologia” são com postos por duas variáveis.

Tabela 3: Distribuição das Variáveis em relação aos Fatores, depois da Rotação Varimax

| Variável | Fatores | | | | | | | |
|--------------------|---------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Efetiva | 0.822 | | | | | | | |
| Tecnologia | 0.787 | | | | | | | |
| Melhorar | 0.780 | | | | | | | |
| Gestos | -0.486 | | | | | | | |
| Fluxo | 0.473 | | | | | | | |
| Compreensível | | 0.599 | | | | | | |
| Fácil | | 0.868 | | | | | | |
| Barreiras | | 0.816 | | | | | | |
| Voz | | | 0.592 | | | | | |
| Malote | | | 0.728 | | | | | |
| Intranet | | | 0.658 | | | | | |
| Motiva | | | | 0.639 | | | | |
| Objetiva | | | | 0.603 | | | | |
| Bom Comunicador | | | | 0.751 | | | | |
| Úteis | | | | 0.559 | | | | |
| Comunicação | | | | | 0.596 | | | |
| Verbal | | | | | 0.750 | | | |
| Melhora | | | | | 0.615 | | | |
| Qualidade | | | | | 0.522 | | | |
| Satisfeito | | | | | | | | |
| Conflitos | | | | | | 0.643 | | |
| E-mail | | | | | | -0.601 | | |
| Notícias impressas | | | | | | 0.636 | | |
| Contato | | | | | | | 0.561 | |
| Informações | | | | | | | 0.862 | |
| adicionais | | | | | | | | |
| Opiniões | | | | | | | | 0.612 |
| Processo | | | | | | | | 0.691 |

Na Tabela 4, encontra-se detalhadamente cada um dos fatores com suas respectivas variáveis correspondentes, os alphas de cada variável e a média delas. O alpha detalhado nesta Tabela mede a importância de cada uma das questões expostas (“Alpha if item deleted”), visto que todos apresentam um alto valor, significa que se um desses for deletado, poderia causar uma queda no valor do coeficiente Alfa total, baixando assim a validade da escala.

No Fator 1, “Tecnologia” observa-se forte presença de afirmações correspondentes a tecnologia empregada pela Sucursal nos processos de comunicação interna organizacional e acerca do interesse da empresa com relação à efetividade da informação. Como se pode observar, os respondentes notam indiferença da empresa em saber se a comunicação foi efetiva, porém, eles acreditam que exista uma preocupação da empresa em melhorar esta situação. Já no que tange a parte tecnológica eles afirmam que a utilização do e-mail facilita o fluxo de informações.

No fator 2, “Conteúdo e consideração da informação”, nota-se presença de fatores relacionados ao conteúdo da informação e à relevância que lhe é dada para fins de melhora do

processo de comunicação interna. Conforme se observa, os respondentes acreditam que as informações que lhe são passadas possuem conteúdo adequado e compreensível, porém, a redução das barreiras físicas elevaria a qualidade da comunicação. Ainda neste fator, os mesmos afirmam que suas opiniões são solicitadas e levadas em consideração, quando necessário.

No fator 3, “Fatores internos”, observam-se sentenças relacionadas a fatores importantes para uma comunicação efetiva e à eficiência dos meios de envio e transmissão de informações. Como se pode verificar, os respondentes mostram-se indiferentes quanto à efetividade do uso de malotes para o envio de informações, porém consideram a Intranet um meio eficiente de transmissão de dados. Ainda no fator, os mesmos consideram o tom de voz importante para uma comunicação efetiva.

No fator 4, “Objetividade da informação”, são listadas afirmações referentes à transparência, clareza e objetividade da informação praticada na empresa, bem como, a utilidade da mesma para a efetivação da boa comunicação. Como podemos verificar, os respondentes afirmam que praticam uma comunicação clara, transparente e objetiva no ambiente de trabalho, sendo este um fator motivacional para os mesmos, e que a informação recebida através desta é útil e os auxilia no processo de efetivação da boa comunicação.

No fator 5, “Comunicação adequada”, indica-se presença de afirmações relacionadas com a qualidade da informação, com sua forma adequada e o índice de satisfação dos respondentes em relação à Sucursal. Conclui-se que estes acreditam que a comunicação verbal é essencial para o desempenho profissional, considerando a linguagem adequada um fator auxiliar na melhora da comunicação e estando cientes da importância da qualidade da informação. Porém, ainda neste fator, os respondentes apresentam-se quase indiferentes quanto a sua satisfação em relação a comunicação com a Sucursal.

No fator 6, “Notícias impressas”, observa-se a presença de afirmações correspondentes à preferência dos colaboradores em receber as informações de forma impressa ou virtual, e sua importância para o desempenho profissional. Conforme é indicado, a maioria dos respondentes acredita que a comunicação virtual, ou seja, através de e-mails, é importante para o desempenho profissional, porém, os mesmos são indiferentes quanto à preferência em receber as informações desta forma ou impressa.

No fator 7, “Contato pessoal e certificação do conteúdo”, listam-se sentenças relacionadas à importância do contato pessoal para a comunicação efetiva e a respeito da verificação e interesse em informações adicionais sobre o que lhes é passado. Como se pode notar, o contato pessoal é considerado fator muito importante para a realização da

comunicação efetiva, porém nem sempre os respondentes se interessam por informações adicionais sobre o assunto abordado.

No fator 8, “Comunicação transparente e uso do telefone”, nota-se presença de fatores relacionados aos meios de transmissão de informações e sua influência nos processos da empresa. Os mesmos acreditam que o telefone é um ótimo meio para transmissão de informações e acreditam em uma comunicação transparente como forma de melhorar os processos empresariais.

Tabela 4: Distribuição das Variáveis pelos fatores após a Análise Fatorial

| Variável | Alpha | Média | Fator "Tecnologia" (1) |
|---|--------|--------|---|
| 1 | 0.7852 | 3.0702 | A Sucursal demonstra interesse em saber se a comunicação foi efetiva, ou seja, a mensagem chegou adequadamente. |
| 2 | 0.7819 | 3.2456 | Acredito que a tecnologia que a Sucursal adota favorece a comunicação. |
| 6 | 0.7948 | 4.0702 | Acredito que exista, por parte da empresa, preocupação em melhorar a comunicação. |
| 12 | 0.8173 | 3.6667 | A utilização de gestos facilita a comunicação |
| 15 | 0.7932 | 4.2281 | A utilização do e-mail facilita a fluxo de informações |
| Fator "Conteúdo e consideração da informação" (2) | | | |
| 21 | 0.7895 | 4.3333 | Geralmente as informações que recebo possuem conteúdo adequado e compreensível. |
| 25 | 0.7897 | 4.7193 | Reduzir as barreiras físicas contribui para a criação de um ambiente favorável à comunicação |
| 26 | 0.785 | 4.4211 | Minhas opiniões são solicitadas e, geralmente, levadas em consideração |
| Fator "Fatores Internos" (3) | | | |
| 11 | 0.8032 | 4.5263 | O tom de voz é importante para uma comunicação efetiva |
| 14 | 0.7963 | 3.4737 | O uso de malotes para o envio de informações é eficiente |
| 16 | 0.8138 | 3.9474 | A intranet é eficiente para a transmissão de informações |
| Fator "Objetividade da Informação" (4) | | | |
| 5 | 0.7972 | 4.7895 | Sinto que com uma comunicação transparente me motivo |
| 7 | 0.7984 | 4.5088 | Eu pratico uma comunicação clara e objetiva no meu ambiente de trabalho |
| 9 | 0.8084 | 4.3158 | Não consigo ser um bom comunicador |
| 20 | 0.7852 | 4.5263 | Geralmente as informações que recebo são úteis para o meu trabalho |
| Fator "Comunicação adequada" (5) | | | |
| 3 | 0.7968 | 4.5614 | Acredito que a comunicação verbal é essencial para o desempenho profissional. |
| 13 | 0.8001 | 4.6491 | A linguagem adequada é um fator que melhora a comunicação |
| 18 | 0.7991 | 4.8772 | A qualidade da informação é essencial para uma boa comunicação |
| 22 | 0.8003 | 3.8947 | Estou satisfeito com a comunicação ente eu e a Sucursal |
| Fator "Notícias impressas" (6) | | | |
| 10 | 0.8144 | 4.2807 | Sem uma comunicação efetiva, aumentam os conflitos empresariais. |
| 4 | 0.7998 | 4.1754 | Acredito que a comunicação através de e-mails é importante para o desempenho profissional |
| 24 | 0.7914 | 3.3158 | Prefiro receber notícias impressas ao invés de por e-mail |
| Fator "contato pessoal e certificação do conteúdo" (7) | | | |
| 19 | 0.8059 | 4.4035 | O contato pessoal é muito importante para a comunicação efetiva |
| 23 | 0.8004 | 3.8596 | Solicito, normalmente, informações adicionais sobre o que me é passado |
| Fator "comunicação transparente e uso do telefone"(8) | | | |
| 17 | 0.8011 | 4.3509 | O telefone é um ótimo meio para transmitir informações |
| 8 | 0.8012 | 4.8421 | Acredito que com uma comunicação transparente, melhores processos acontecerão na empresa. |

Por fim, para se obter a consistência interna de cada fator obtido, calculou-se o Alpha de Crombach, que segundo Freitas et al. (2000) mede a confiabilidade do instrumento para a amostra e, para o presente instrumento, obteve-se um Alpha de Cronbach de 0,8046. Hoppen, Lapointe e Moreau (1996) apresentam que quanto mais alto for seu valor (variando de 0 a 1), maior a consistência interna da medida. Os Alphas encontrados para cada fator podem ser visualizados na Tabela 5. O fator (1) “Tecnologia” apresentou um Alfa igual a 0,5985 o que é

considerado regular. Os demais fatores exibiram um Alfa entre 0,5026 e 0,7691, resultados que variam de regular a bom. Estes valores indicam uma coerência interna entre os fatores de regular a boa.

Tabela 5: Alpha de Crombach para cada fator

| Fatores | Números de Variáveis | Alpha de Crombach |
|---------|----------------------|-------------------|
| 1 | 5 | 0.5985 |
| 2 | 3 | 0.7691 |
| 3 | 3 | 0.6002 |
| 4 | 4 | 0.6239 |
| 5 | 4 | 0.6121 |
| 6 | 3 | 0.6106 |
| 7 | 2 | 0.5916 |
| 8 | 2 | 0.5026 |

Conclusões

A Análise Fatorial realizada neste trabalho possibilitou a identificação de oito (8) fatores relacionados a percepção dos colaboradores da Empresa X sobre a comunicação interna nesta. Foram pesquisados, através de questionários, 120 prestadores de serviço desta empresa, dos quais 58 corresponderam a amostra efetiva. Utilizou-se para a coleta dos dados um índice de confiança de 95% e erro amostral de 5%.

Os valores encontrados no índice de Kaiser-Meyer-Olkin de adequação da amostra ($KMO = 0,637$) e o teste de esfericidade de Barlett (significativo a $p < 0,001$) indicaram a fatorabilidade dos dados. Os oito fatores originados, em conjunto, explicaram 68,616% de toda a variância. Também cabe ressaltar que as amostras foram submetidas a rotação *Varimax* para se obter uma definição mais clara dos fatores, por meio dos pacote estatístico SPSS 10.0.

O primeiro fator, “Tecnologia”, influencia a comunicação organizacional no sentido de os respondentes sentirem-se importantes, no momento em que os mesmos verificam que a empresa preocupa-se em melhorar a comunicação interna e demonstra a melhor forma, indicada na pesquisa, de chegar ao público interno. Seus resultados poderão levar a Sucursal a realizar ações a fim de demonstrar o interesse em seus funcionários e melhorar a tecnologia de informação utilizada entre ambos.

O segundo fator, “Conteúdo e consideração da informação”, cita a qualidade das informações passadas e indica uma questão para melhora no processo de comunicação interna, a existência de barreiras que travam o andamento da mesma. Ainda influencia, como o primeiro, na importância dada aos respondentes, e sentida pelos mesmos, no sentido de que suas opiniões são solicitadas e levadas em consideração. Seus dados auxiliarão,

principalmente, no sentido de serem derrubadas as barreiras existentes no processo de comunicação e na contínua solicitação e consideração das opiniões dos respondentes.

O terceiro fator, “Fatores internos”, tem sua influência no sentido de exibir a ineficiência do malote para o envio de informações, indicando o e-mail como melhor forma de transmissão das mesmas, além de ressaltar a importância do tom de voz para a comunicação. Podem ser realizadas novas pesquisas para verificar os motivos da ineficiência do malote, verificando todo seu processo, para incitar melhoras no mesmo e pode-se começar a utilizar o e-mail como forma principal de transmissão de informações, fato que vem de encontro à realidade das organizações atuais.

O quarto fator, “Objetividade da informação”, revela a importância e a influência motivacional de uma comunicação clara, transparente e objetiva, a considerando útil no processo de efetivação da boa comunicação. Seus resultados demonstram que a Sucursal vem adotando, como princípio, uma linguagem clara e concisa para facilitar a comunicação.

O quinto fator, “Comunicação adequada”, exerce sua influência observando a relevância da comunicação verbal e de informações adequadas e com qualidade para a melhora do desempenho profissional, além de apresentar a insatisfação dos respondentes quanto à sua comunicação com a Sucursal. Com isto, terão de ser verificadas quais os motivos que causam insatisfação dos colaboradores em relação à comunicação com a Sucursal, a fim de realizarem-se ações para melhora e correção destas.

O sexto fator, “Notícias impressas”, mostra a relevância da comunicação virtual e sua importância, auxiliando o bom desempenho profissional, mesmo indicando a indiferença dos respondentes no fator recebimento das informações deste modo ou em vias impressas. Seus dados auxiliarão na adequação da importância dada à informação virtual e no modo de distribuição das mesmas.

O sétimo fator, “Contato pessoal e certificação do conteúdo”, influencia a comunicação organizacional através da importância do contato pessoal para os processos, e do interesse dos respondentes a respeito de informações adicionais. As informações providas deste fator auxiliarão na demonstração da importância atribuída ao contato pessoal pelos respondentes, com intuito de realizar-se mais ações focadas para este tipo de relação.

O oitavo fator, “Comunicação transparente e uso do telefone”, mostra a relevância de uma comunicação transparente para o bom andamento dos processos e indica a importância do uso do telefone como um meio de transmissão de informações. Estas informações fundamentarão ações de defesa do uso do telefone, mesmo com seu comprovado alto custo para as organizações, e estimularão uma maior transparência na comunicação organizacional.

Sugere-se que, a partir dos resultados desta pesquisa, sejam efetuados trabalhos abordando a efetividade do telefone e do e-mail na comunicação organizacional, além de reaplicar em empresas os fatores aqui encontrados, a fim e confirmar estes 8 construtos.

Ressalta-se, ainda, que houve alguns limitadores neste trabalho, que influenciaram, ou dificultaram, a realização da pesquisa como o baixo número de respondentes, em torno de 50% da população, o que dificulta uma conclusão concisa e profunda acerca do problema; o tempo disponível para a realização da mesma, dificultando a coleta dos dados.

Bibliografia

AAKER, D., KUMAR, V., DAY, G. S. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.

ALVARENGA, M. M. *Comunicação Interna nas Organizações*. Disponível em <<http://www.artigos.com/artigos/administracao/comunicacao-interna-nas-organizacoes-317/artigo>>. Acesso em: 25 jul. 2006.

AMARAL, C. *A História da Comunicação Empresarial no Brasil*. Disponível em <<http://www.comunic.com.br/paginainterna.asp>> Acesso em 25 jul. 2006.

BALDISSERA, Rudimar. *Comunicação Organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem*. São Leopoldo: UNISINOS, 2000

COSTA, I. M. *Comunicação interna: o uso do correio eletrônico como meio de comunicação interna no Santander Banespa*. Monografia do Curso de Pós-graduação em Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. Universidade de São Paulo, 2005.

DALY, F., TEAGUE, P., KITCHEN, P. Exploring the role of internal communication during organisational change. *Corporate Communications*, v. 8, n. 3, p. 153, 2003.

FERREIRA, D. S. *Comunicação Interna Eficaz: um desafio para as organizações*. Trabalho de Final de Graduação do curso de Administração da Empresas da Universidade Estácio de Sá- Rio de Janeiro, 2002.

FIÚZA, M. S. S., KILIMNIK, Z. M. Indicadores de mensuração da qualidade de comunicação- Estudo de caso em Instituição de Ensino Superior. *Revista Administração On Line*, v.5, n.2, p 1-20, abr-jun 2004.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP – RAUSP**. V. 35, n. 3, p. 105-112, jul-set. 2000.

GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M., DONNELLY JR., J.H. *Organizações: comportamento, estrutura, processos*. São Paulo: Atlas, 1981.

GILGEOUS, V. *Operations and the management of changes*. Pitman Publishing: London, 1997.

HAIR, D. A., et al. *Análise Multivariada de Dados*.5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOPPEN, N.; LAPOINTE, L.; MOREAU, E. Um guia para a avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informações. **REAd – Revista Eletrônica da Administração**. 3. ed. v. 2, n. 2, nov. 1996.

KUNSCH, M. M. K. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.

LATIF, S. A. *A Análise Fatorial auxiliando a resolução de um problema real de pesquisa de marketing*. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, V. 00, N° 0, 2° SEM, 2004.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MASI, D. de. *O Ócio Criativo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

MURDOCH, A. Human re-engineering. *Management Today*, p. 6-9, 1997.

PASCHOALETTO, A. C.. *Comunicação organizacional*. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. [19 mar. 2002]. Acessado em 25/07/06.

STONER, J. A. F, FREEMAN, R. E. *Administração*. Tradução Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: 1999.

VALADÃO, A. de F. C. *Mapeamento da Comunicação Interna nas Empresas do Vale do Paraíba*. Itajubá: UNIFEI, 2005. (Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa MBA em Gestão Empresarial da Universidade Federal de Itajubá).