



## Estratégias administrativas de comunicação e clima organizacional

Danielle Magierski<sup>1</sup>  
Paulina Montejano<sup>2</sup>

### Resumo

A proposta contida neste artigo objetivou discorrer como as estratégias empresarias, entre elas, de comunicação interna, podem contribuir com a formação de um clima organizacional ético e salutar. A importância do assunto favorece a reflexão que se abre sobre a importância de estratégias administrativas voltadas para a administração de conflitos na formação de um clima organizacional ético e promissor. A pesquisa bibliográfica foi elaborada com o intuito de nortear o desenvolvimento do estudo, apontando sobre a importância da interação coletiva em prol ao clima organizacional. Foi compilado ideias centrais dos temas acerca de comunicação interna, clima organizacional e conflitos internos. A comunicação interna vem ganhando espaço na grade estratégica das organizações, e paralelamente, o fator humano vem se destacando como um dos principais recursos das instituições. Diante desta realidade, além de desenvolver a motivação dos colaboradores, subsidia a minimização de conflitos e o alcance de um clima organizacional positivo. Em consequência, a contribuição aos resultados esperados pela organização.

**Palavras-Chaves:** Clima Organizacional, Ética, Estratégias Empresarias, Comunicação.

### Introdução

A proposta contida neste artigo foca na temática da “Ética e transparência nas decisões organizacionais” e objetiva discorrer como as estratégias administrativas entre elas, a comunicação, podem influenciar na formação do clima organizacional.

Parte-se do pressuposto que as organizações esperam que a administração aja de acordo com sua razão de existir. Essa razão está ligada a sua missão, seus objetivos e suas metas organizacionais. Entretanto, há que se considerar no leque de questões que se abrem no campo da teoria das organizações, a existência de conflitos oriundos das inter-relações que se estabelecem no interior de uma instituição. Tais conflitos, gerados por anseios individuais dos grupos pelo fato de que “cada pessoa é única, com histórias de vida diferentes e personalidades distintas, “[...], com a convivência encontra-se em algum ponto discordância de ideias entre os membros do grupo.” (BECK, 2009, p. 13)

Uma comunicação interpessoal considerada eficiente entre todos os membros de uma empresa é um fator determinante para que se obtenha um clima organizacional positivo. Em alguns cargos, principalmente os de gestores e líderes, essas habilidades de comunicação interpessoal têm maior importância, pois a capacidade comunicacional faz parte das características profissionais desses cargos.

Em concordância, Kunsh (2006) aborda a questão afirmando que a comunicação, em

---

<sup>1</sup> dani\_mag@yaho.com.br

<sup>2</sup> paulimontejano@gmail.com

primeiro lugar, tem que ser entendida como parte inerente à natureza das organizações. Essas são formadas por pessoas que se comunicam e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas. Portanto, a autora reforça a ideia que sem comunicação as organizações não existiriam (Kunsh, 2006).

Criar estratégias que alinhem tais anseios às expectativas empresariais é um dos desafios que a administração tem que enfrentar. Ao mesmo tempo em que as ações gerenciais devam frear e limitar as vontades pessoais de seus membros, a motivação do grupo não pode ser deixada de lado. Segundo Estanqueiro 1992 (citado por de Figueiredo, 2012 p.44):

[...] existem três estratégias na resolução de conflitos, nomeadamente a fuga, o ataque e o diálogo. A fuga e o ataque acontecem num clima de competição (ganhar-perder), no qual uma das partes ganha e a outra perde. Estas duas estratégias são enganadoras, pois não resolvem o conflito. Enquanto a fuga cria o sentimento de ansiedade, o ataque provoca o ressentimento, a vingança. No caso do diálogo, cria-se um clima de cooperação (ganhar-ganhar) no qual ambas as partes ganham, logo garante o sucesso na resolução dos conflitos.

Com base na citação do autor, um clima de cooperação pode possibilitar a mitigação ou minimização dos efeitos colaterais do conflito, com isso, à constituição do clima organizacional ético, tornando-o propenso aos resultados esperados.

Compreender os mecanismos que influenciam e explicam os comportamentos éticos passou a ser um requisito indispensável para o sucesso e até mesmo, para a sobrevivência da empresa, num mercado global competitivo e entre outros aspectos que cercam o ramo empresarial.

Neste cenário, o conflito de interesses se apresenta como um fator de riscos para organizações de diferentes portes e setores, fato que ressalta a importância de estudos sobre estratégias, formas e mecanismos que possam contribuir com a formação de um clima organizacional ético. Com base nesta problemática emergiu a seguinte questão: *Como estratégias de comunicação podem contribuir para minimizar os conflitos e os riscos organizacionais?*

Para responder a questão e para o alcance do objetivo central deste estudo, foram formulados os seguintes objetivos específicos:

- 1) Levantar na literatura abordagens sobre a ética organizacional.
- 2) Investigar as contribuições de pesquisas relacionadas ao clima organizacional ético.
- 3) Verificar na literatura, como e, se, as estratégias de comunicação contribuem para a formação de um clima organizacional ético.

Seguindo estes objetivos anteriormente descritos, o presente artigo ficou assim

organizado:

Para embasar esse trabalho o texto de Filipe Jorge Ribeiro de Almeida publicado em 2007, e intitulado *Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais* contribui para o debate das questões da ética na prática empresarial.

No trabalho de Andréa Cherman e Patrícia Amélia Tomei, *Códigos de ética corporativa e a tomada de decisão ética: instrumentos de gestão e orientação de valores organizacionais?* Publicado em 2005, a autora chega a concluir que a aplicação de instrumentos de gestão ética contribui com os valores e com a cultura institucional e com isso contribui com um clima organizacional favorável.

Entre os autores, que deram suporte teórico ao presente estudo em relação às interferências de decisões éticas no clima organizacional e nos resultados almejados pela administração, podem ser citados Marcelo Bisognin, Alessandro da Silva Nicolau e Clarissa Gracioli no trabalho intitulado *Clima Organizacional de uma Instituição de Ensino*; Ricardo Silveira Luz em seu artigo *Gestão do Clima Organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico*; Arménio Rego em *Climas Éticos e comportamentos de Cidadania*.

Ainda, a fim de embasamento teórico, as propostas comunicacionais elucidadas por Margarida Kunsch em seu texto *Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas* serão trazidas à luz para reflexão.

## 2. METODOLOGIA

Dentre suas características trata-se de uma pesquisa básica, Como Cervo e Bervian (2005, p.65) abordaram, “na pesquisa pura ou básica, o pesquisador tem como meta o saber, buscando satisfazer uma necessidade intelectual pelo conhecimento”.

Do ponto de vista da abordagem do problema é considerada como uma pesquisa qualitativa, que, segundo Silva; Menezes (2005, p.20) “não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados em uma abordagem indutiva. O processo e seu significado são focos principais de abordagem”. Segundo Silva; Menezes (2005, p. 25) “As constatações particulares levam à elaboração de generalizações”.

### 3. A ÉTICA ORGANIZACIONAL

Baseado na filosofia, Sánchez Vásquez (2005) descreveu que a ética é a ciência da moral, isto é, do comportamento moral dos homens em sociedade. O objeto de estudo da ética é a moral que etimologicamente significa “costumes”, no sentido de conjunto de normas ou regras adquiridas por hábito. Enquanto forma de comportamento humano, a moral possui um caráter social. Pois o homem comporta-se como um ser social, inclusive no comportamento individual. Já a ética significa “modo de ser” ou “caráter”, também adquirida pelo homem.

A moral é um sistema de normas, princípios e valores, segundo o qual são regulamentadas as relações mútuas entre os indivíduos ou entre estes e a comunidade, de tal maneira que estas normas, dotadas de um caráter histórico e social, sejam acatadas livre e conscientemente, por uma convicção íntima, e não de uma maneira mecânica, externa ou impessoal. (SÁNCHEZ VÁSQUEZ, 2005, p. 84)

Tendo a moral como objeto de estudo da ética não é possível reduzi-la a um conjunto de normas e prescrições. Apesar do caráter prático a função da ética é explicar, esclarecer ou investigar elaborando os conceitos correspondentes. A tarefa da ética que é explicar a moral pode servir para fundamentá-la, e, nesse sentido, influir na própria moral. Segundo Sánchez Vásquez (2005, p. 21) “o valor da ética como teoria está naquilo que explica, e não no fato de prescrever ou recomendar com vistas à ação em situações concretas”.

Disto, desperta que a questão da ética remete a reflexão sobre a necessidade de se mudar paradigmas.

Como a ética trata de estudos das relações e com o comportamento dos homens em sociedade, ela se relaciona com diversas ciências sociais como: - a psicologia, antropologia, sociologia, além da filosofia. Os estudos destas diversas áreas do saber proporcionam dados e conclusões que contribuem para esclarecer o tipo peculiar de comportamento humano. (SÁNCHEZ VÁSQUEZ, 2005).

Em sua amplitude, a ética, permeia a vida humana em sociedade e assim, no ambiente de trabalho onde os interesses são diversos. Abrange em sua complexidade, assuntos relacionados a cultura, ao clima, as atitudes práticas dos funcionários, o discurso do gestor e ainda o código de ética formal. (CHERMAN E TOMEI, 2005)

Tais questões foram tratadas pelos autores, cujo estudo, cruzou a percepção do código de ética pela área jurídica das entidades e a realidade prática extraída dos processos públicos nos órgãos de defesa do consumidor, área esta, responsável por mediar o conflito com o

consumidor. A pesquisa foi realizada em quatro entidades do setor de planos privados de assistência à saúde.

Os autores utilizaram o código de ética da organização como um documento formal, próprio da entidade, que especifica obrigações éticas conscientes para a conduta organizacional, guiado por padrões morais, orientados por propósitos, crenças, princípios ou valores.

Observaram há necessidade da utilização de instrumentos de apoio consistentes, não importando a forma, desde que contribuam na lapidação dos trabalhadores em todos os níveis hierárquicos, desde que instile valores de integridade e ética. Os instrumentos auxiliam na internalização dos valores da organização e contribuem para a formação da cultura ética, pois o código sozinho não produz comportamento ético.

Segundo Cherman e Tomei (2005), a ética organizacional percorre um caminho que se inicia com a abertura de canais de comunicação e aconselhamento sobre os dilemas dos funcionários. Esta abertura para discussões de dúvidas, más notícias e questões de irregularidades, seguem em direção aos mecanismos de reforços, onde serão corrigidas as discrepâncias entre a ação e o código de ética da organização. Sendo necessário ainda, uma liderança ética, cuja tomada de decisão é proativa. Suas ações comunicam o “eu” pessoal e o “eu” líder coerentemente em honestidade, integridade e confiabilidade.

O estudo conclui que os valores expressos no documento de ética orientam a tomada de decisão ética na relação com o consumidor apenas nas organizações em que os valores foram construídos coletivamente com os funcionários e/ou disseminados por meio de Programas de Ética consistentes, e que adotam instrumentos de gestão ética que valorizam e apoiam a discussão aberta de dilemas éticos em todos os níveis da organização, de modo a incorporar os valores na cultura organizacional. (CHERMAN; TOMEI, p. 1, 2005)

Almeida (2007) realizou um estudo sobre a ética e o desempenho social das organizações, reforçando o estudo visto anteriormente de Cherman e Tomei, (2005).

Segundo Almeida (2007), a tomada de decisão nas organizações é regida pelos códigos de valores internos, os quais determinam o comportamento e influenciam a todos. Estes códigos de valores internos são baseados em um conjunto de direitos e obrigações individuais e coletivas que norteiam as decisões empresariais. Para ele, uma empresa ética é aquela que age de forma socialmente responsável, cuja conduta está sintonizada com a moral vigente. (ALMEIDA, 2007).

Ao apresentar diversas teorias voltadas para o estudo da ética organizacional, o autor destacou uma série de fatores entre eles, fatores individuais, organizacionais e culturais. Todos para explicar os comportamentos moralmente aceitos no contexto empresarial. Além

das decisões éticas que, tanto podem comprometer ou amplificar o sucesso de qualquer iniciativa e impactar nos resultados financeiros da organização.

Almeida (2007), ainda, publicou um ensaio no qual se baseou no conceito de justiça como fundamento da moralidade para discorrer sobre a teoria do desenvolvimento moral cognitivo de Kohlberg, conforme apresentado.

Quadro 1 – Fases de desenvolvimento moral

Nível	Orientação	Evolução
Pré-convencional	Para o castigo e para a obediência.	os indivíduos tomam as decisões com base nas consequências ou recompensas das suas ações, associando os conceitos de ‘certo’ e de ‘errado’ aos efeitos do seu comportamento e cedendo o seu julgamento ao exercício autoritário de poder.
	Relativista instrumental.	
Convencional	“Bom moço/boa moça”	a opinião dos grupos sociais envolventes passa a ter importância para a tomada de decisões que, na generalidade, visam satisfazer e obter a aprovação dos outros, verificando-se uma aderência a comportamentos, normas e valores aceitos pela sociedade em geral.
	Para lei e para ordem.	
Pós-convencional	Normativa de contrato social.	verificando-se um esforço por desenvolver padrões morais pessoais regulados por uma consciência crítica do mundo e independentes das normas estabelecidas por via da autoridade de qualquer outro agente social
	Para os princípios universais da ética.	

Fonte: adaptado de Almeida, 2007.

Ainda foi apresentado por Almeida, 2007 o “Modelo de Rest” baseado no conceito de justiça social que, sinteticamente, associa o comportamento e valores morais de um indivíduo, cujas escolhas entre opções alternativas são influenciadas por tais valores. Desta forma, mesmo parcialmente, reflete a maturidade moral dos dirigentes. Outro caso apresentado diz que o processo de decisão individual é influenciado pela percepção do mesmo sobre o clima ético da organização. Outro autor reforça esta última ideia, acrescentando a influência do gestor por meio de suas atitudes éticas refletindo no clima com suas ações.

Segundo Almeida (2007), o objetivo do ensaio teórico é contribuir para o debate em torno da ética empresarial e dos seus determinantes, enquanto tema que preocupe empresários e cidadãos em todo o mundo na atualidade.

### 3.1 O CLIMA ORGANIZACIONAL E O COMPORTAMENTO

O estudo de clima organizacional é preocupação em todas as áreas onde há relações trabalhistas, seja ela privada ou pública. Vários são os elementos que compõem o elenco para avaliação do clima nas organizações. Em cada estudo busca-se um enfoque específico.

Estudos demonstram a estreita relação entre cultura e clima organizacional. Afirmam que as mesmas tangenciam-se mutuamente em diversos aspectos. Por um lado, a cultura estabelece diretrizes de qualidade dos serviços prestados e influencia na formulação da missão e na estratégia de crescimento. Já, o clima organizacional, influencia na percepção dos problemas institucionais e possibilita descrever o comportamento organizacional (BISOGNIN; NICOLAU; GRACIOLI, 2006).

De acordo com a ideia exposta, há uma causalidade circular entre cultura e clima. Embora clima seja uma resultante da cultura, pode também impactá-la. Considera-se ainda que os resultados das empresas sejam reflexos do efeito causado pela cultura e clima, podendo ser facilitadores ou restritivos. (LUZ, 2003)

De maneira conceitual, o clima organizacional é considerado “um conjunto de características que descrevem uma organização, considerado um conjunto de fatores, valores ou atitudes que afeta o relacionamento das pessoas ou, ainda, um fenômeno resultante dos elementos da cultura”. (RIZZATTI, 2002, p. 20)

Para outros a palavra chave é atitude, quando são exteriorizados seus propósitos, suas intenções. É em função das atitudes dos funcionários que se manifesta o clima da organização. (CARVALHO, 1999)

De acordo Kanaane, (1999) o clima organizacional reflete quando se apropriam das expectativas, anseios e necessidades dos funcionários e do conjunto de relações interpessoais.

Para Luz (2003, p. 20) a definição de clima organizacional é como “reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento, ou ainda, a atmosfera psicológica que envolve num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”.

Rego (2002) tratou sobre os “Climas Éticos e Comportamentos de Cidadania Organizacional”. Em seus estudos analisou as relações entre cinco climas éticos e quatro Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO).

Segundo o autor, quando se estuda ética nas organizações tem-se de considerar alguns fatores e da ênfase no clima *versus* o comportamento da díade superior-subordinado. Organ, 1998 (citado em Rego, 2002, p.4) considerou como definição de comportamento de cidadania organizacional “os comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização”.

Rego (2002) em seu artigo apresenta ainda as macrodimensões de cidadania encontradas na literatura como, Comportamento de ajuda (Ajuda os colegas que têm tarefas

difíceis e/ou que estiveram ausentes e têm o trabalho atrasado); Esportividade (Tolera sem queixas os inevitáveis inconvenientes e imposições do trabalho); Lealdade organizacional (Protege e defende a organização perante ameaças externas); Obediência organizacional (conscienciosidade - Internaliza e aceita as regras organizacionais, regulamentos, procedimentos); Iniciativa individual (Adota atos voluntários de criatividade e inovação tendo em vista melhorar a execução das próprias tarefas e o desempenho organizacional); Virtude cívica (Participa ativamente na gestão da organização); Autodesenvolvimento (Procura voluntariamente melhorar os seus próprios conhecimentos, competências e aptidões).

Com base nas análises de tais macrodimensões, o autor considera que, o clima ético como uma modalidade da cultura organizacional, reflete no desempenho contextual, o qual, medido pelas dimensões altruísmo e conscienciosidade inspira uma cultura de cordialidade, apoio, confiança e comunicação. Por outro lado atos de anticidadania, como absentéismo, entradas tardias, desperdício de tempo em assuntos não relacionados ao trabalho, são sugeridos pelo clima instrumental de auto-interesse. (REGO, 2002)

Assim, a identidade profissional é formada por experiências obtidas nas relações intercolegas constituindo uma parte importante do clima social no trabalho e neste sentido, há razões para presumir que os climas éticos podem explicar os comportamentos de cidadania organizacional.

Os dados pesquisados por Rego (2002) sugerem ainda que as pessoas retraem-se na execução de comportamento de cidadania organizacional quando denotam elevadas percepções do clima auto-interesse; algo similar ocorre com o clima leis/códigos; as mulheres e os homens reagem distintamente ao clima lucros; os padrões de reação dos colaboradores fabris e não-fabris também divergem. Os resultados indicam a necessidade de se desenvolverem pesquisas que testem a existência de variáveis moderadoras na relação climas–comportamento de cidadania organizacional – (CCO).

Srouf (2003) havia explanado que coibir atos que só beneficiam interesses restritos é o grande desafio. Sugeriu examinar preliminarmente a cultura organizacional; uma vez que nem sempre o que se “prega” é o que se “faz”. Ou seja, nem sempre às ações coincidem com as normas de condutas estabelecidas, fato este, que dificulta a erradicação ou inibição de tais práticas.

Segundo a autora, no cotidiano, há uma dupla moral que guia o comportamento dos brasileiros que oscila entre as morais da integridade e do oportunismo. Sobre a dupla moral, basta ameaçar os interesses pessoais para não haver mais respeito às normas e acordos, conforme demonstra o quadro 2.

Quadro 2 – A dupla moral brasileira.

Moral da integridade	Moral do oportunismo
Caracteriza-se pela probidade, honestidade, idoneidade, lealdade, confiabilidade, fidelidade aos compromissos, respeito à verdade e à legalidade, amor ao próximo.	Caracteriza-se pela postura de esperteza, por “levar vantagem em tudo” sem importar-se com o impacto das consequências sobre os outros: é o triunfo da conveniência sobre os princípios e a responsabilidade social.
Filia-se à ética da convicção ou do dever: “faço algo porque é uma obrigação”	É antiética, porque egoísta e interesseira: “faço algo porque me convém”
Moral oficial, edificante e convencional (retórica pública), difundida nas escolas e nas igrejas, nos tribunais e na mídia mais responsável.	Moral oficiosa que justifica práticas dissimuladas ou procedimentos cínicos – ações entre amigos, favores e jeitinhos.

Fonte: Srour, 2003.

Segundo Srour (2003), “a questão chave dos problemas da moralidade repousa no conflito de interesses”. É preciso posicionar-se em benefício de alguns em detrimento de outros. Não há neutralidade possível.

Assim, sugeriu que para a solução do problema deve-se em primeiro lugar identificar as prováveis áreas e as posições que possam induzir os agentes a cometer práticas indesejáveis. A seguir, descentralizar as tarefas de tais áreas e verificar periodicamente o cumprimento das normas e procedimentos. Por fim estabelecer mecanismos de controle.

### 3.3 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA A MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Não se pode imaginar uma empresa que pretenda liderar seu mercado de atuação e que não valorize o seu trabalho de comunicação. Kunsch (2006) categoriza a comunicação organizacional em três grandes esferas, sendo: comunicação interna, comunicação mercadológica e comunicação institucional. Sendo assim, as ações comunicativas de uma empresa precisam guiar-se por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que levem em conta as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos e da sociedade. No que corresponde à comunicação interna, a autora cita as redes formais e informais, o fluxo da comunicação, as barreiras, as mídias internas, e o próprio processo de comunicação (KUNSCH, 2006).

A comunicação interna pode ocorrer basicamente de duas formas: entre colaboradores, como também, da empresa para os colaboradores (e vice-versa). Existem diferentes

ferramentas para que a comunicação interna ocorra, como o caso de reuniões, emails internos, grupos em aplicativos de conversa, caixa de sugestões, reuniões, enfim, uma série que pode variar de acordo com o tamanho e a natureza da organização.

Redes informais de comunicação também existem nas empresas, e a partir dela, que a comunicação ganha velocidade. Em contrapartida, pode-se ocorrer o extravio da informação e a mesma, vir acompanhada de “doses de emoção” do emissor.

O que a alta administração espera nas organizações é a coerência no modo de agir. Que os agentes conduzam suas ações de acordo com o interesse do controlador. Administrar os conflitos de interesses nesta relação é complexo e o drama é estabelecer limites e incentivos para que o agente passe a agir de acordo com o interesse do administrador (CASTRO, 2011).

O aumento dos conflitos, convergente ao crescimento das empresas, ampliou a necessidade de estratégias mais consistentes e sistemas de gerenciamento riscos corporativos com o objetivo de melhorar a gestão.

Sob um olhar administrativo Chiavenato (2010), sintetiza a função de controlar que “consiste na verificação para certificar se tudo ocorre em conformidade com o plano adotado, as instruções transmitidas e os princípios estabelecidos. O objetivo é localizar as fraquezas e erros no intuito de retificá-los e prevenir a recorrência”.

A comunicação corporativa pode ser considerada como uma integração de todas as formas de comunicação de uma organização, com o intuito de fortalecer e fomentar sua identidade e, por conseqüência, melhorar sua imagem corporativa. É dizer que abarca todas as formas de apresentação e representação (simbolismo) de uma empresa; suas ações e seus atos voluntários, os tipos de comunicação com suas polaridades e gamas, entre os quais se pode enumerar o estratégico e o tático, o formal e o informal, a comunicação personalizada e a de difusão, a de massa e a dirigida, a imediata e a mediata, a direta e a indireta, a unidirecional e a bidirecional, a próxima e a distante, a carismática e a funcional, a quente e a fria, a relacional e a pontual, assim como a motivadora e a pesada (Múnera Uribe e Sánchez Zuluaga, 2003, p.107).

Batista (2006) vê na comunicação o ponto de partida para a existência da integração entre as pessoas, tornando-a parte indispensável nos processos de mudança, nas relações internas, nas condutas que devem ser seguidas em uma empresa e em todas as atividades que exigem comprometimento dos colaboradores.

Ainda no mesmo sentido, a autora firma que as empresas, ao valorizarem a necessidade de investir cada vez mais nos seus recursos humanos, passaram a adotar modelos

mais modernos de gestão e a introduzir novos canais de comunicação entre a empresa e seus colaboradores. Buscou-se melhorar o sistema de comunicação nos dois sentidos, levar mais informações aos públicos internos e, ao mesmo tempo, levantar expectativas, opiniões, sugestões e reivindicações dos funcionários; ou seja, tornar esse sistema de mão dupla, com a troca constante de informações entre todos integrantes da empresa (BATISTA, 2006)

Neste sentido, a Comunicação Interna ganha destaque entre estratégias voltadas para a minimização de conflitos, efetividade dos processos, formação de equipes colaborativas, e assim, para a melhoria do clima organizacional. “A comunicação entra com o papel de ligação interna dentro da empresa, passando as informações de setores para setores, sendo o combustível para a melhora ou piora dos resultados do negócio.” (TURRA, *et al*, 2012, p.8). A comunicação possibilita coordenar, sincronizar e controlar os colaboradores de uma instituição, de modo que cumpram com os propósitos organizacionais.

Ao mesmo tempo em que a comunicação interna promove oportunidade de troca de informações oportunas, estimula o sentido de pertencimento e uma imagem positiva da organização para a equipe, além de promover a aproximação e o espírito de cooperação entre os trabalhadores o que contribui com a redução dos conflitos.

Somando tudo isso a um bom Clima Organizacional, aonde cada funcionário tenha um bom relacionamento, pode amenizar o estresse do dia a dia, dar auto confiança para as tomadas de decisões, melhora o ambiente interno, estabelece graus de comunicação ativa entre funcionários e seus superiores, e, acima de tudo, pode gerar um bom feedback. (TURRA, *et al*, 2012, p.8)

Funcionários mais bem informados e integrados com a filosofia empresarial não só tendem a produzir mais, como tendem a gerar um clima de maior boa vontade e conseqüentemente, transmitir uma boa imagem institucional para fora do ambiente interno. Quando as pessoas são respeitadas e valorizadas, elas se tornam mais criativas e mais integradas ao seu ambiente de trabalho passando assim a contribuir de forma mais intensa com o crescimento da empresa (Weiler, 2010)

As formas e ferramentas de comunicação interna precisaram ser desenvolvidas constantemente a fim de atender às demandas geradas pelo avanço das tecnologias envolvidas, afim de favorecer a troca de informações, o diálogo interno, além de facilitar o relacionamento com o público externo. Fica assim, de suma importância, estudar para conhecer os públicos envolvidos (no caso, interno e externo), de que forma pensam, percebem, entendem e sentem a comunicação, além de analisar cada contexto, e o momento que a empresa está passando. Esses dados/ informações possibilitam descobrir e criar meios eficazes para a transmissão das informações necessárias, a fim de impulsionar as

transformações que a organização deseja. Marchiori (2008) reforça essa idéia, dizendo que esse detalhamento proporciona segurança para a realização da comunicação interna.

O espírito de pertencimento é aflorado quando os trabalhadores passam a ter acesso aos fatos que ocorrem nos negócios, e quanto mais interados, menores serão os erros e maiores serão as possibilidades de agirem de maneira ética.

Segundo Maciel (2005), a comunicação organizacional apresenta-se como responsável por tratar das informações que percorrem a organização, instruindo os colaboradores quanto ao seu valor e lugar dentro da empresa, bem como às atividades os objetivos que se pretendem alcançar. “Através das informações comunicadas, os colaboradores tem condições de se relacionar, efetivando assim os relacionamentos interpessoais” (MACIEL, 2005, p.39). Estes relacionamentos são capazes de gerar um maior comprometimento, para assim alcançar índices altos de produtividade e qualidade.

Mas, apesar da comunicação ser algo inerente ao ser humano, Leite (2006) destaca que nem sempre ela ocorre entre as pessoas. A maior parte das informações produzidas podem até causar impacto aos funcionários, porém nem sempre geram o resultado esperado e por vezes até causam confusão, devido a sua divulgação inadequada. “Muitas informações sequer chegam aos verdadeiros destinatários porque um gestor não identificou a essência comunicativa de determinado fato. Daí, mais uma vez ressalta-se o valor da Comunicação Interna numa organização” (LEITE, 2006)

A oportunidade da difusão da cultura organizacional ao grupo de colaboradores, o código de conduta, plano de integridade, políticas entre outras informações úteis, propicia a valorização da participação de cada membro em atividades e processos, o que dá forma a um grupo mais atuante e motivado, em consequência, a melhoria nos resultados organizacionais.

A cultura organizacional expressa à identidade da organização por meio de um pensamento socialmente construído e partilhado entre os colaboradores. Ela serve como um guia composto de normas formais e informais que orientam o modo de agir, pensar e de se comportar dos funcionários [...] (TRECE, 2013, p.78)

Assim, o planejamento para desenhar a melhor estratégia de comunicação com o público interno é fator preponderante para que o desenvolvimento de um clima organizacional ético prospere.

Trata-se de um trabalho que demanda estudos abrangendo, pesquisa diagnóstica da organização, com a finalidade de identificar os pontos positivos e fracos em relação ao desempenho de todos os grupos hierárquicos da organização; um levantamento do perfil profissional dos colaboradores de maneira que, a comunicação produza eficácia e seja alcançada por todos produzindo os efeitos positivos no clima da empresa, como ainda,

pesquisas relativas ao clima da organização, satisfação, grau de motivação, afim de aparar arestas para promover políticas de melhorias neste sentido.

Não é suficiente uma avaliação do desempenho dos colaboradores numa dada organização para se ter uma ideia correta dos recursos humanos no seu conjunto. Torna-se necessário, também, fazer uma avaliação de caráter macro, isto é, da organização no seu conjunto, por isso surgiu à análise do clima que tem como objetivo determinar o clima organizacional por meio da medição do grau de motivação dos membros da mesma organização, ou seja, analisa-se o estado de saúde da organização com o diagnóstico por meio de análises estatísticas da pesquisa, identificando-se onde é necessário intervir, melhorar. (ASSAD, 2012, n.p)

Assim como é importante escolher os canais de comunicação onde todos possam utilizar as informações de maneira positiva. “A comunicação é um processo inerente às organizações, contudo existem diversas maneiras de trabalhá-la a fim de obter resultados positivos”. (TRECE, 2013, p.80)

A comunicação “em” e “das” organizações deve ser vista de uma maneira integral, reconhecida em todas as ações de uma empresa, configurando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade, marcando uma estilo próprio e, por fim, suas formas de projetar-se ao exterior. Cada vez mais é unanime a ideia dos processos comunicacionais contribuírem para desenvolver formas de inter-relação mais participativas e, portanto, mais comprometidas a dar maior flexibilidade às organizações como base de sua permanente transformação e a facilitar sua interação social de maneira responsável para conjugar seus interesses com as condições culturais, econômicas e políticas em que se inserem e se desenvolvem, para configurar com maior sentido nossa sociedade.

Trabalhar estes aspectos se faz indispensável como parte das tarefas de qualquer organização. Ao se abordarem as organizações a partir de uma perspectiva comunicacional, reconhecem-se novas maneiras de ver o trabalho, as relações internas e os diversos processos de interação com seus diversos públicos externo (Restrepo, 1996, p. 92).

Por meio da comunicação ocorre a troca de ideias, opiniões e emoções, servindo como “[...] uma ponte de significados que cria compreensão mútua e confiança, já que compreensão leva a um aceitação ou não da mensagem, e a uma ação para quem recebe a mensagem” (MARCHIORI, 2008, p.147). Ao se expressar, as pessoas estão trocando informações que, se entendidas e percebidas, estabelecerão o que chamamos de comunicação. Dessa forma, não existe qualquer tipo de relação humana sem comunicação, as pessoas precisam conversar para dar sentido ao mundo no qual vivem, o mesmo ocorre no sistema vivo das organizações.

O processo de comunicação nas organizações é composto por elementos onde cada autor denomina-os de maneiras diferentes. Os mais comuns são “emissor”, “mensagem”, “meio/ canal”, “receptor”, “ruídos/barreiras” e “feedback”. Por envolver pessoas, variados

canais, aspectos relacionais e outros diversos condicionamentos, esse processo é complexo e sofre interferências de acordo com cada elemento que o compõe. A comunicação efetiva-se quando o receptor (a quem o emissor direciona a mensagem) a compreende. França e Leite (2007) participam da ideia, afirmando que a comunicação só acontece quando “a pessoa” à qual nos dirigimos percebe o que deseja-se comunicar, presta atenção ao que está sendo falado, e manifesta, pela mudança de atitude, que compreendeu o que foi dito.

Quando algo de errado acontece no processo, impedindo que a mensagem chegue ao receptor conforme planejado, surgem as barreiras à comunicação organizacional, podendo ser definidas como circunstâncias que interferem na comunicação e a dificultam. Sobre as barreiras, Weiler (2010) afirma que há várias ferramentas e tecnologias à disposição da comunicação, esses diversos canais e meios, se escolhidos e utilizados adequadamente, podem eliminar algumas barreiras e facilitar o complexo processo de comunicação interna.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Administração, enquanto ciência tem como objeto a estrutura e o funcionamento das organizações. Assim, os mecanismos de controle na gestão foi se tornando cada vez mais temática central na análise organizacional.

A importância de se desenvolver mecanismos eficientes e eficazes voltados para os resultados esperados se atrela aos diversos fatores que envolvem o sucesso empresarial. Esse micro-ambiente contido de recursos financeiros, patrimoniais e humano, fez emergir as estratégias administrativas para controlar não apenas as riquezas, mas também, os conflitos que se estabelecem nas relações produtivas em detrimento ao ambiente competitivo de mercado.

A comunicação tem papel chave para minimizar estes conflitos e auxiliar no fluxo informacional e motivacional dos colaboradores.

De acordo com os argumentos que foram apresentados no desenvolvimento desse estudo, pode-se concluir que o objetivo central do estudo foi alcançado. Foi possível compreender vários pontos entre eles: - primeiro: a elaboração de um código de ética construído pela coletividade e disseminado na instituição torna-se um objeto que pode possibilitar a abertura de espaço para uma maior integração e motivação entre os membros da organização; segundo: ao mesmo tempo que este mecanismo possibilita a referida abertura, também pode favorecer a limitação das individualidades nas tomadas de decisões e o desenvolvimento de um clima organizacional baseado em ações ou comportamentos éticos; e

o terceiro ponto refere-se ao reflexo de um clima organizacional ético que tende a projetar em ações e resultados mais promissores para a instituição.

Nota-se então, como o clima organizacional pode alterar o comportamento dos indivíduos, influenciando-os positiva ou negativamente quanto ao trabalho em equipe, à comunicação, à tomada de decisões e ao comprometimento. Em suma, à conduta das pessoas nesse ambiente.

Quanto mais clara e sem barreiras, a comunicação possibilita, além da interação entre os colaboradores, a organização alcançar seus objetivos organizacionais.

O trabalho sério e comprometido por parte de estratégias bem elaboradas, além de assegurar a correção e qualidade dos atos, resguardando o administrador, identifica as fragilidades e possíveis carências da organização, assessorando-o na tomada de decisões, de modo que possa aperfeiçoar cada vez mais a eficiência e eficácia da utilização dos recursos.

## REFERÊNCIAS

ATTIE, William. Auditoria: Conceitos e Aplicações. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ALMEIDA, Filipe Jorge Ribeiro de. Ética e Desempenho Social das Organizações: um Modelo Teórico de Análise dos Fatores Culturais e Contextuais. RAC, v. 11, n. 3, Jul./Set. 2007: 105-125.

ASSAD, Nancy. Comunicação, clima e cultura organizacional. 2011. Disponível em <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/comunicacao-clima-e-cultura-organizacional>. Acesso em 19/06/2022.

BATISTA, V. A cultura organizacional como fator determinante para a qualidade do ambiente de trabalho das organizações: estudo de caso da revista Exame – As Melhores Empresas para Você Trabalhar. São Paulo: Monografia de conclusão do curso de Pós Graduação de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas: USP, 2006.

BECK, Gabriela C.; Conflito nas Organizações. Centro Universitário Feevale. Novo Hamburgo, (2009) Disponível: <http://www.scribd.com/document/224726075/Conflito-Nas-Organizacoes>. Acesso em 30/06/2018.

BISOGNIN, Marcelo; NICOLAU, Alessandro Silva; GRACIOLI, Clarissa. Estudo de caso: Clima organizacional de uma instituição de ensino. XVII ENANGRAD São Luís, Maranhão, 27 a 30 de agosto de 2006.

CARVALHO, Antônio Vieira de. Aprendizagem organizacional em tempos de mudança. São Paulo: Pioneira, 1999.

CASTRO, Domingos Poubel de. Auditoria, Contabilidade e Controle Interno no Setor Público: Integração das áreas do ciclo de gestão. São Paulo: Atlas, 2011.

CHERMAN, Andréa; TOMEI, Patrícia Amélia. Códigos de Ética Corporativa e a Tomada de Decisão Ética: Instrumentos de Gestão e Orientação de Valores Organizacionais? RAC, v. 9, n. 3, Jul./Set. 2005: 99-120.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das Organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. 19. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ESTANQUEIRO, Antonio; Saber Lidar com as Pessoas, Princípios e Comunicação Interpessoal. Lisboa: Editorial Presença, 1992.

DE FIGUEIREDO, Lara Joana Lopes; A Gestão de Conflitos numa Organização e Consequente Satisfação dos Colaboradores, 2012. Disponível:<https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/8865/1/Disserta.pdf>. Acesso em 30/06/2018.

FRANÇA, F; LEITE, G. A Comunicação como Estratégia de Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

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

KUNSCH, M. M.. Krohling. .Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190.

LEITE, Q. A importância da Comunicação Interna nas organizações. Publicado em 05/05/2006. Disponível em <http://universia.com.br/docente/materia.jsp?materia=10790>. Acesso em 06/10/2020.

LUZ, Ricardo Silveira. Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. (Dissertação em Sistemas de Gestão) – Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão, UFF, Niterói.

MARCHIORI, M. Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização. 2ª edição. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

MACIEL, J. Relações Públicas e as tendências em Recursos Humanos: A atuação do profissional na área de Gestão de Pessoas. Porto Alegre: UFRGS/Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação Social, 2005 (Trabalho de conclusão de curso de graduação).

MÚNERA URIBE, Pablo A. y SÁNCHEZ ZULUAGA, Uriel H. Comunicación empresarial: una mirada corporativa. Medellín: Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica, 2003.

PETER, Maria da Glória Arrais; MACHADO, Marcus Vinícius Veras. Manual de Auditoria Governamental. 1. Ed. 4. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

REGO, Arménio. Climas Éticos e Comportamentos de Cidadania Organizacional. RAE - Revista de Administração de Empresas. v. 42 . n. 1. Jan./Mar. 2002.

RESTREPO, Mariluz. Comunicación para la dinámica organizacional. Revista Signo y pensamiento. Bogotá: Universidad Javeriana, n. 26 (XIV), p. 91-96, 1995.

RIZZATTI, Gerson. Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

SANCHEZ VÁZQUEZ, Adolfo . Ética. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

SILVA, Edna Lúcia, MENEZES Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4 ed. rev. Atual. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 2005.

SROUR, Robert Henry. Ética empresarial: a gestão da reputação. 5 reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

TRECE, Beatriz Alves de Souza. O papel da Comunicação Interna em Organizações de destaque pelo clima organizacional, 2013. Trabalho de conclusão de curso (graduação) – Universidade de Brasília, Brasília.

TURRA, Caio, et al. As Influencias de Comunicação no Clima Organizacional. Disponível em: [http:// https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos](http://https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos). 2012. acesso em 12 de junho 2022.

WEILER, Aline. Comunicação interna e Gestão de Pessoas:Facilitando os relacionamentos em um ambiente organizacional diversificado.UFRGS, 2009. Monografia de conclusão de curso no nível de Bacharelado em comunicação social, habilitação em relações públicas da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em:<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/28017/000767535.pdf?sequence=1>. Acesso 22 mai 2012.