

# COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA PARA MANUTENÇÃO DA IMAGEM INSTITUCIONAL: UM ESTUDO EM INSTITUIÇÃO DO TERCEIRO SETOR

Marília Oliveira Gonçalves<sup>1</sup>

Clarice Bagrichevsky<sup>2</sup>

## RESUMO

Este trabalho apresenta o contexto da comunicação organizacional numa empresa do terceiro setor, se ela é utilizada de forma estratégica trazendo benefícios para a instituição, a exemplo da manutenção da imagem institucional. O estudo aqui apresentado foi realizado com base na pesquisa de clima organizacional, aplicada aos empregados da instituição, com questionamentos ligados a comunicação interna, liderança, clima, estrutura organizacional, identidade e outras dimensões. Buscou-se investigar através do instrumento de pesquisa aplicado, se as ações relacionadas à comunicação organizacional estão estrategicamente alinhadas aos objetivos da empresa, pois, esse alinhamento poderá resultar na construção e manutenção da imagem desta organização. Por ser uma instituição do terceiro setor e ofertar serviços à sociedade em geral, ela preza pela boa imagem e prestação de bons serviços à comunidade. Portanto, é imprescindível que a comunicação organizacional seja tratada de forma adequada e tenha reconhecida a sua importância estratégica dentro da instituição. O trabalho apresentará através das questões mais relevantes da pesquisa de clima, uma análise dos resultados de cada dimensão relacionada ao assunto abordado, propondo sugestões e trazendo novas abordagens para os temas, de forma que o leitor possa construir o seu pensamento crítico com base em dados relevantes e visões diferenciadas. A organização também poderá ser beneficiada com as análises dos resultados e assim tratar como oportunidades de melhoria para a sua gestão da comunicação.

**Palavras Chave:** Comunicação organizacional. Imagem institucional. Pesquisa de Clima. Estratégias da comunicação. Gestão.

## ABSTRACT

This paper presents the context of organizational communication in a nonprofit company if it is used strategically bringing benefits to the institution, such as the corporate image maintenance. The study presented here was based on the organizational climate survey, applied to employees of the institution, with questions linked to internal communication, leadership, climate, organizational structure, identity and other dimensions. We sought to investigate through research tool applied if the actions related to organizational communication are strategically aligned to business objectives because, this alignment may result in the construction and maintenance of the image of this organization. Being a nonprofit institution and offer services to society at large, she values the good image and providing good services to the community. Therefore, it is essential that organizational communication is handled properly and has recognized its strategic importance within the institution. The paper presents through the most relevant issues of climate survey, an analysis of the results of each dimension related to the subject matter, proposing suggestions and bringing new approaches to the issues, so that the reader can build their critical thinking based on data relevant and differentiated visions. The organization may also be benefited with the analysis of the results and thus treat as improvement opportunities for its communication management.

**Keywords:** Organizational Communication. Institutional image. Climate research. Communication strategies. Management

---

<sup>1</sup> Aluna do curso de Pós Graduação em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas pela Fundação Visconde de Cairu – CEPPEV e graduada em Administração de Empresas pela UCSAL

<sup>2</sup> Mestre em Administração – Stanford Graduate School of Business. Bacharel em Administração de Empresas – FEA / USP. Bacharel em Línguas Anglo-Germânicas – FFLCH / USP

## 1 INTRODUÇÃO

Na atual era do conhecimento, a comunicação tem sua importância cada vez mais destacada na sociedade. Dentro da organização, essa importância é tão grande quanto, pois, é fator fundamental para a qualidade do trabalho. Como ela envolve fatores corporativos como cultura, filosofia e estratégia da empresa, passa a ser responsável pela formação da imagem da instituição. Quando estudamos uma organização que tem no seu principal ativo o conhecimento e o seu cliente é a sociedade, esta imagem tem primordial importância para o seu funcionamento.

Desta forma, a comunicação organizacional assume um papel de grande responsabilidade, pois, através dela, a organização será capaz de manter a sua imagem perante o corpo de empregados e também, e mais importante, perante a sociedade.

Dada a importância desta instituição e sua contribuição para a economia e o desenvolvimento do país, este estudo visa identificar se ela utiliza a comunicação de forma estratégica, com representação no alto escalão da empresa, se o corpo funcional conhece as diretrizes estratégicas e estão alinhadas com elas. Assim, poderemos traçar um diagnóstico da situação atual da comunicação organizacional e a percepção que os seus colaboradores possuem sobre a imagem da instituição perante a sociedade.

Com a evolução da comunicação interna junto com as técnicas de gestão, o trabalho da equipe que está envolvida com a comunicação da empresa precisa estar alinhado com as estratégias, os objetivos de mercado e a imagem. Desta forma, pretendo demonstrar através deste estudo, como a comunicação interna da instituição influencia o comportamento dos colaboradores perante a imagem da empresa e assim, contribuir com o fortalecimento das estratégias utilizadas pela comunicação e a reflexão perante as oportunidades de melhoria que serão identificadas.

Através dos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional, aplicada em Outubro de 2013 ao corpo de colaboradores, iremos identificar como a comunicação interna influencia na manutenção da imagem institucional.

## 2 EVOLUÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Dentro do processo de construção e manutenção da imagem institucional, a comunicação tem destacada importância. Segundo Matos (2009), ao englobar a atividade e as políticas de emissão e captação de informações, a comunicação empresarial solidifica a cultura (crença e valores), as filosofias e as estratégias de ação de uma organização. Ou seja, ela é responsável pela formação da imagem institucional, o que é considerado pelos grandes gurus do marketing como o principal patrimônio de uma empresa, uma entidade e até mesmo de um profissional.

No início, a comunicação organizacional tinha apenas um objetivo de informação, era usada como uma ferramenta administrativa para repassar as informações da empresa para o seu público interno. Este mesmo formato se estendeu durante um bom tempo ao seu público externo fazendo a comunicação através da divulgação de produtos e da organização, sem preocupação com o retorno dos públicos interno e externo quanto às suas percepções e expectativas.

Com a evolução do uso da comunicação, esse processo foi se aperfeiçoando dentro das organizações e chegou a um patamar onde grandes empresas utilizam essa importante ferramenta gerencial como estratégia para obtenção dos resultados. Ela se tornou um fator de competitividade e por isso, deve ser encarada dentro das empresas com profissionalismo e muita competência.

A comunicação tem ação sobre o controle do comportamento das pessoas da organização, desta forma, ela interage estrategicamente para que resulte num comportamento adequado e faça com que as pessoas internalizem a imagem e repassem ao público externo, e assim, mantendo-a. Para Robbins (2002), a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação. A comunicação age no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras. As organizações possuem hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários. Quando estes são informados que devem, por exemplo, comunicar qualquer problema de trabalho primeiramente ao seu superior imediato, ou seguir à risca suas instruções de trabalho, ou ainda adequar-se às políticas da empresa, a comunicação está desempenhando uma função de controle.

### 3 COMUNICAÇÃO INTERNA E IMAGEM INSTITUCIONAL

Os conceitos e estratégias de marketing podem contribuir com esse processo de construção e de manutenção da imagem de uma organização. Os departamentos de comunicação e marketing, agindo de forma estratégica e alinhada com a missão e objetivos da empresa, tem papel fundamental na atuação junto aos colaboradores, parceiros e público externo, é importante também, que esse departamento tenha ligação direta com o alto escalão da empresa e esteja informado das decisões, dos rumos e direcionamentos dela. Como o marketing dentro das empresas pode agregar valor às instituições? Para Vaz (1995),

o termo institucional é usado para indicar as iniciativas por meio das quais uma empresa procura fixar, diante de seu público-alvo, uma imagem positiva da sua organização. Para tanto, não se deve visualizá-lo apenas como mais uma técnica para aumentar a lucratividade de uma empresa. Pode ser plenamente utilizado, como mencionado anteriormente, por organizações sem fins lucrativos, tais como ONGs, igrejas, partidos políticos ou mesmo órgãos públicos. Portanto, a imagem de uma organização não está ligada necessariamente à visão de dinheiro, mas também às de popularidade, credibilidade, prestígio e conhecimento.

As motivações e expectativas dos grupos que formam os *stakeholders* (grupos de pessoas interessadas nas ações da organização) são diferenciadas e influenciam no movimento de como a organização conduz a sua imagem. No caso do grupo dos empregados, segundo Ritossa (2012), de modo geral, suas prioridades refletem alguma combinação de compensação (mediante ordenados e salários), satisfação e segurança no trabalho (emprego). Esses valores podem ser incompatíveis com o da empresa para os acionistas. Poucos funcionários concordarão que a perda de seu emprego em função de 'redução no quadro' é um preço válido a pagar para aumentar o valor das ações! No entanto, algumas empresas esforçam-se bastante para entender as motivações dos empregados.

Através de pesquisas de clima organizacional, a empresa é capaz de identificar questões a serem tratadas para que assim consiga alinhar os objetivos da empresa com os objetivos pessoais de seus empregados. Desta forma, alinhando-se esses objetivos, a empresa poderá atuar de maneira estratégica com foco na manutenção da sua imagem institucional. Diante da complexidade dos diversos tipos de empresa e por estudar uma empresa do terceiro setor, questionamos: porque as

empresas existem? Para Hooley (2011), a resposta simples para organizações comerciais pode ser a de obter retorno sobre os investimentos de seus acionistas e proprietários dessas organizações. Para organizações sem fins lucrativos, como instituições beneficentes, entidades religiosas, serviços públicos e outras, a resposta pode estar no desejo de servir comunidades específicas. Mas as organizações, visem ou não ao lucro, raramente são movidas por objetivos tão simples. Geralmente há muitos fatores, algumas vezes complementares, outras vezes concorrentes entre si, que direcionam as ações.

#### **4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA PARA MANUTENÇÃO DA IMAGEM INSTITUCIONAL**

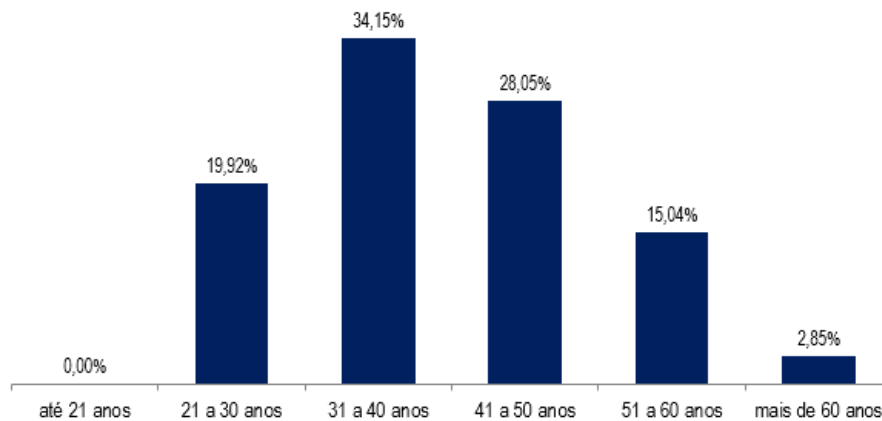
A organização objeto de estudo do tema proposto neste artigo, como instituição do terceiro setor, que tem como objetivo estratégico apoiar o desenvolvimento econômico do país, necessita ter a sua imagem organizacional sempre resguardada. E desta forma, consegue manter-se no cenário da sociedade como uma organização que presta um serviço de relevância para o seu público.

Para investigar como essa instituição utiliza a comunicação organizacional de forma estratégica para manter a sua imagem, realizaremos análise sobre uma ferramenta indispensável na condução do clima organizacional e que proporciona importantes insumos para a comunicação interna, que é a Pesquisa de Clima Organizacional. Para Souza (2014), a Pesquisa de Clima Organizacional pode ser considerada um termômetro que tem por objetivo avaliar como os funcionários percebem o próprio trabalho, o relacionamento com os colegas e a chefia, a remuneração, os benefícios, entre outros indicadores. Além disso, a pesquisa objetiva analisar a percepção dos funcionários sobre a organização e o ambiente de trabalho. Investigaremos a pesquisa aplicada em 2013 e será utilizado o resultado de uma questão da pesquisa de 2012, no tema da comunicação interna, pois este questionamento não foi feito em 2013.

O questionário foi respondido via *web*, seguindo metodologia quantitativa, por 246 colaboradores da organização, o que correspondeu a 86,92% do quadro funcional. Seu objetivo foi o de traçar o perfil dos colaboradores e mensurar o nível de satisfação dos empregados com relação aos aspectos do ambiente organizacional.

Faremos inicialmente a análise do perfil dos empregados. Nosso público é em sua pequena maioria feminino, representando 53,66% dos respondentes. Boa parte dos investigados possui entre 31 a 40 anos como mostra a figura abaixo, porém, notamos aqui que há uma distribuição heterogênea entre as faixas etárias, o que proporciona uma troca de experiências e percepções e visões diferentes entre as gerações que convivem dentro da empresa.

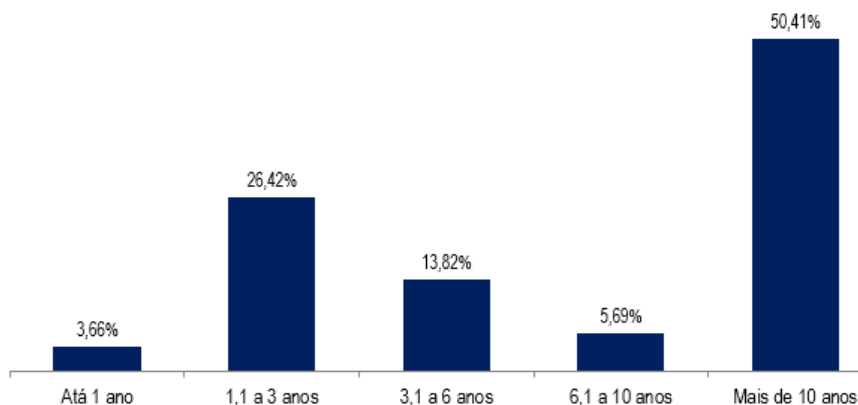
**Figura 1** – Faixa etária dos entrevistados



**Fonte:** Dados da Pesquisa de Clima Organizacional 2013 da empresa estudada

Partimos para a questão tempo de empresa e verificamos que mais de 50% do quadro funcional possui mais de 10 anos de trabalho dedicados à mesma organização. Esta é uma questão que chama atenção, pois verificamos que há uma identificação e fidelidade com a organização, as pessoas podem possuir identificação com a missão e sentir-se confortável prestando um serviço que é de extrema importância para o desenvolvimento do país, conforme demonstra a figura abaixo.

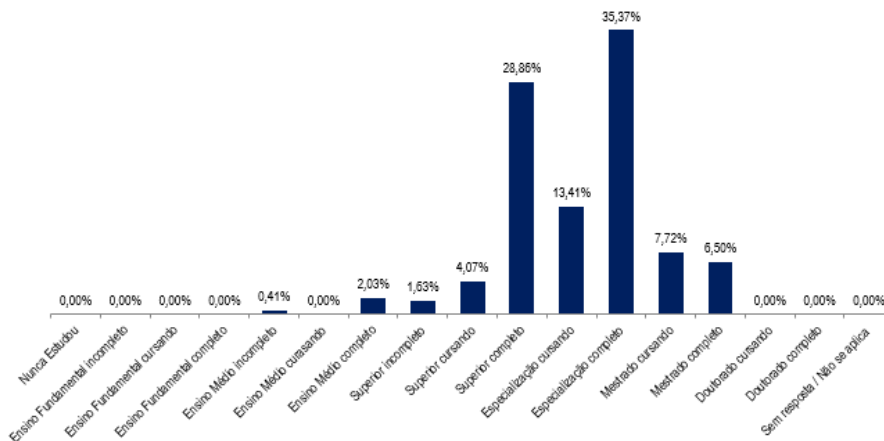
**Figura 2** – Tempo de empresa



**Fonte:** Dados da Pesquisa de Clima Organizacional 2013 da empresa estudada

Outra questão de destaque é o nível de escolaridade entre os empregados, onde 35,37% das pessoas possuem pelo menos o nível de Especialização Completa. Comparando o percentual de colaboradores que possuem mais de 10 anos de empresa com o nível de escolaridade, podemos confirmar a fidelidade com a empresa, pois, são muitos os empregados que possuem elevados níveis de escolaridade e por outro lado, uma grande quantidade de pessoas com muito tempo de empresa. As pessoas continuaram se desenvolvendo profissionalmente para contribuir com o seu conhecimento dentro da organização. Observamos na próxima figura.

**Figura 3 – Nível de escolaridade**



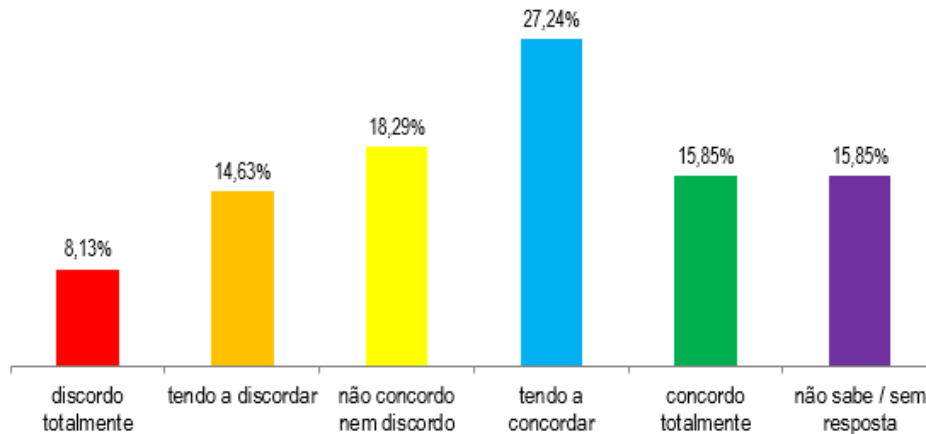
**Fonte:** Dados da Pesquisa de Clima Organizacional 2013 da empresa estudada

Nas próximas questões iremos analisar o impacto da aplicação da Pesquisa de Clima, este já um fator que podemos observar se a comunicação organizacional está dando a devida importância à referida pesquisa.

A grande maioria dos entrevistados concorda que foram disponibilizados os resultados da Pesquisa de Clima do ano anterior, 2012, 80,08% dos entrevistados afirmaram que a empresa disponibilizou o resultado da pesquisa.

Já quando a questão é se a empresa tomou providências baseadas nos resultados da do ano anterior o quadro é bastante heterogêneo.

**Figura 4** – resultado da questão “a empresa tomou providências baseadas no resultado da pesquisa de clima de 2012”.



**Fonte:** Dados da Pesquisa de Clima Organizacional 2013 da empresa estudada

Com este resultado, somente 43,09% das pessoas, tendem a concordar ou concordam totalmente que providências foram tomadas quanto ao último resultado da pesquisa. Podemos analisar as seguintes possibilidades para esta questão: a empresa pode estar tomando providências, porém, não divulga para o seu quadro funcional ou a empresa pode tomar providências para algumas questões e outras não. Independentemente do motivo, está evidente que a comunicação precisa atuar na divulgação das ações que dizem respeito ao Clima Organizacional, apresentar de forma clara que as ações apontadas pelos empregados estão sendo tratadas e na medida do possível sendo aplicadas.

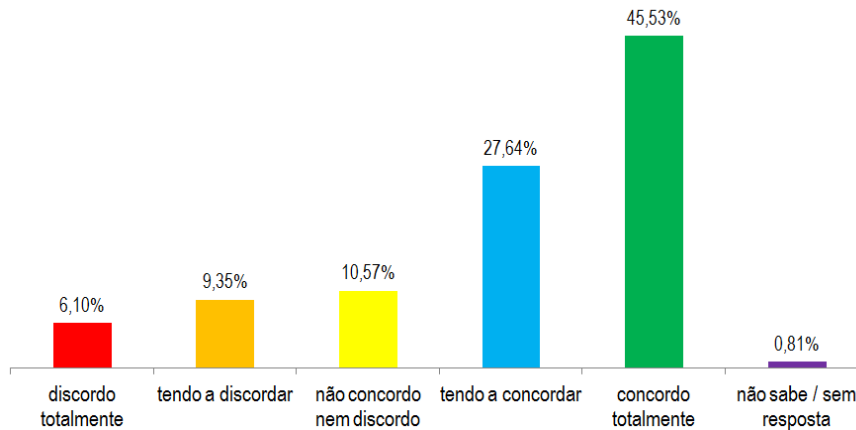
Após a análise do perfil do público-alvo e da opinião com relação aos resultados da pesquisa do ano anterior, passaremos a analisar as perguntas relacionadas ao momento em que a pesquisa foi aplicada, ou seja, outubro de 2013. A pesquisa foi subdividida em oito dimensões, nas quais iremos analisar as questões dentro de cada dimensão, que forem diretamente relacionadas com o tema deste artigo. As dimensões são: 1 – satisfação e relação com o trabalho, 2 – relacionamento chefia – subordinado, 3 – oportunidades de treinamento e desenvolvimento, 4 – oportunidades de carreira, 5 – remuneração e benefício, 6 – a empresa, 7 – comunicação interna e 8 – identidade.

Na primeira dimensão não se apresentam quesitos relacionados com a comunicação e imagem institucional e nem a sua relação com o tema, já na segunda dimensão (relacionamento chefia – subordinado) temos a questão: Meu superior



imediatamente promove o compartilhamento de informações e a troca de experiências. Segue o resultado:

**Figura 5** – resultado da questão “Meu superior imediato promove o compartilhamento de informações e a troca de experiências”



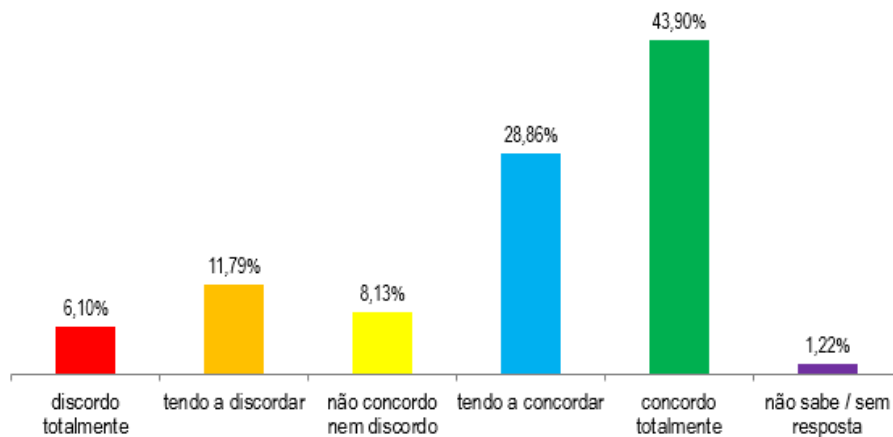
**Fonte:** Dados da Pesquisa de Clima Organizacional 2013 da empresa estudada

Notamos que no âmbito do compartilhamento de informações e a troca de experiências por parte da chefia, a maioria dos empregados concordam ou tendem a concordar, 73,17% das respostas são positivas, ou seja, há uma cultura estabelecida entre os líderes da empresa onde eles são estimulados a compartilharem informações ou promovem esse compartilhamento entre as suas equipes e também a troca de experiências. Segundo Araújo e Tagliocolo (2007), no que se refere às influências, o clima organizacional ocorre no âmbito organizacional, sendo afetado por quatro grandes dimensões: resistência à mudança, estresse, liderança e motivação. Assim, na dimensão liderança, o autor propõe: A liderança relaciona líder e colaborador. Bons líderes influenciam e motivam seus colaboradores e sua equipe de trabalho; assim, a organização se torna mais eficiente e eficaz, gerando mais resultados positivos.

Podemos observar a importância da influência positiva do líder no clima da organização. Tendo concordância da maioria dos colaboradores no quesito compartilhamento de informações, no que diz respeito à comunicação entre a liderança e os liderados da empresa o clima é favorável à imagem institucional, pois, tem-se o apoio e participação dos líderes no processo de comunicação organizacional.

Na dimensão relacionamento chefia – subordinado, podemos observar através da próxima questão, que o planejamento das decisões de trabalho em conjunto com a equipe possui uma concordância alta, 72,76% dos respondentes concordam ou tendem a concordar que o seu superior planeja as decisões de trabalho em conjunto com a equipe.

Figura 6 - resultado da questão “Meu superior imediato planeja as decisões de trabalho em conjunto com a sua equipe”



**Fonte:** Dados da Pesquisa de Clima Organizacional 2013 da empresa estudada

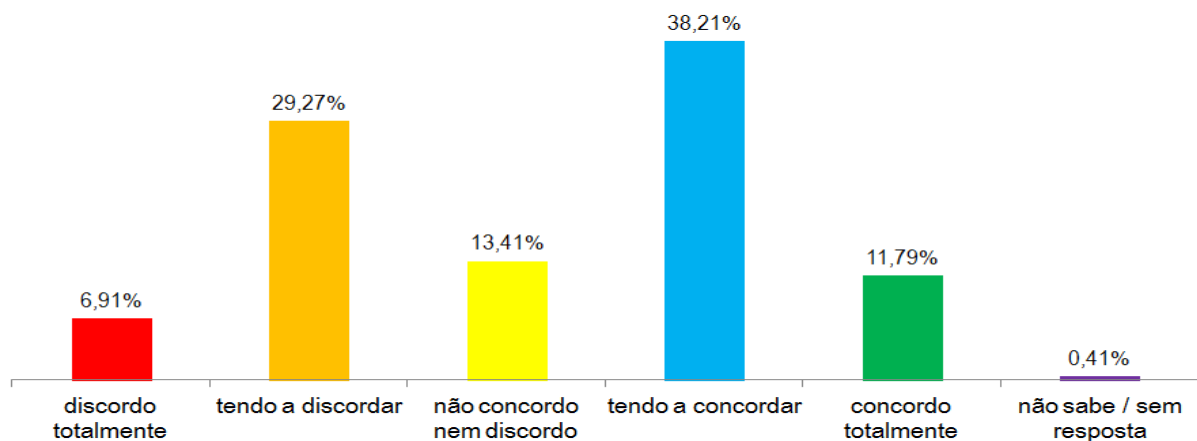
Este resultado demonstra um sentimento de pertencimento das pessoas com as decisões e conseqüentemente com os resultados da empresa, elas tendem a sentir-se responsáveis pelo impacto das decisões tomadas e apoderam-se das informações estratégicas pois há a participação efetiva no planejamento do trabalho de suas equipes.

As tomadas de decisões em grupo são favoráveis à organização e causam impacto positivo no comportamento das pessoas do grupo. Para Robbins (2002), os grupos oferecem excelente veículo para a realização de diversas etapas do processo de tomada de decisões. São uma fonte de coleta mais ampla e profunda de informações. Se o grupo for composto por pessoas de históricos diferentes, as alternativas geradas serão mais extensivas, e a análise, mais crítica. Quando a solução final for escolhida, haverá mais gente para apoiá-la e implementá-la.

## 5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E A INFLUÊNCIA NA IMAGEM DA INSTITUIÇÃO

Na próxima dimensão (a empresa) analisaremos a questão: Há integração entre as áreas da empresa? Vejamos o resultado:

Figura 7 – resultado da questão “há integração entre as áreas da empresa



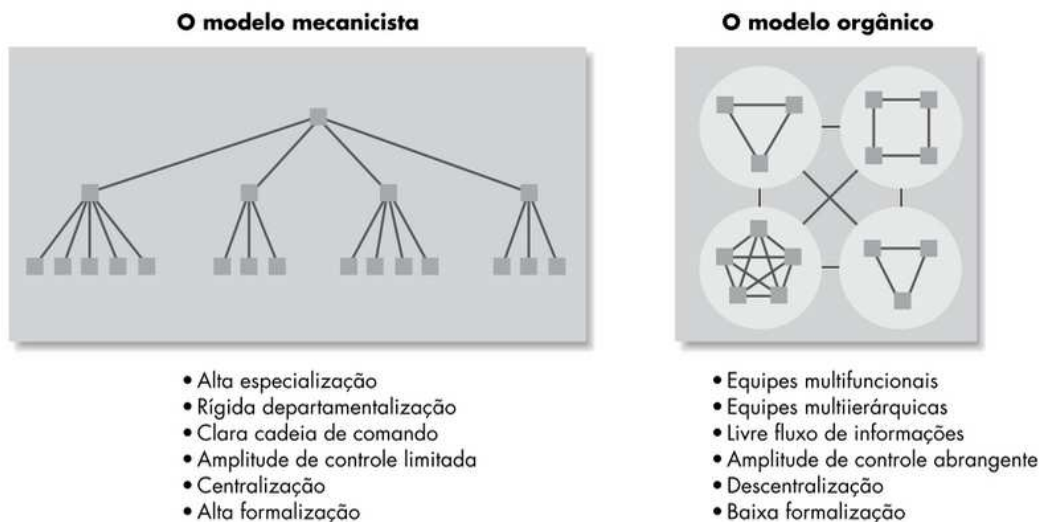
**Fonte:** Dados da Pesquisa de Clima Organizacional 2013 da empresa estudada

Observamos aqui que 50% dos empregados concordam ou tendem a concordar que há integração entre as áreas, já 36,18% discordam ou tendem a discordar com essa questão e 13,82% estão neutros ou não sabem a resposta. Podemos analisar, visto que na estrutura organizacional da empresa existem três diretorias distintas, que o percentual das pessoas que concordam que há a integração pode ser da mesma diretoria, ou seja, uma diretoria com departamentos que são de suporte/administrativo pode ter suas unidades integradas com as demais, pois, suas atividades exigem o contato e a troca de experiências com áreas de outras diretorias, por exemplo. Já as áreas que pertencem à diretoria operacional, por estarem executando atividades focadas no público externo, ou por não serem incentivadas para essa integração, devido ao seu foco nas metas, não mantém contato com áreas diversas.

A estrutura organizacional, neste caso, pode conter barreiras para uma integração mais eficaz entre as áreas e conseqüentemente, impactar na estratégia para manutenção da imagem da organização. O autor Robbins (2002) apresenta

dois modelos extremos de estrutura organizacional. Um extremo chama de modelo mecanicista. Ele geralmente é sinônimo de burocracia, com extensa departamentalização, alta formalização, rede limitada de informações (basicamente comunicação descendente) e pouca participação dos baixos escalões no processo decisório. No outro extremo está o modelo orgânico. Este lembra bastante a organização sem fronteiras. Ele é “achatado”, utiliza equipes multifuncionais e multiierárquicas, tem baixa formalização, possui uma ampla rede de informações (utilizando a comunicação lateral e ascendente, além da descendente) e envolve grande participação no processo decisório. Podemos observar na imagem abaixo, os dois modelos citados.

**Figura 8** – modelo mecanicista *versus* modelo orgânico



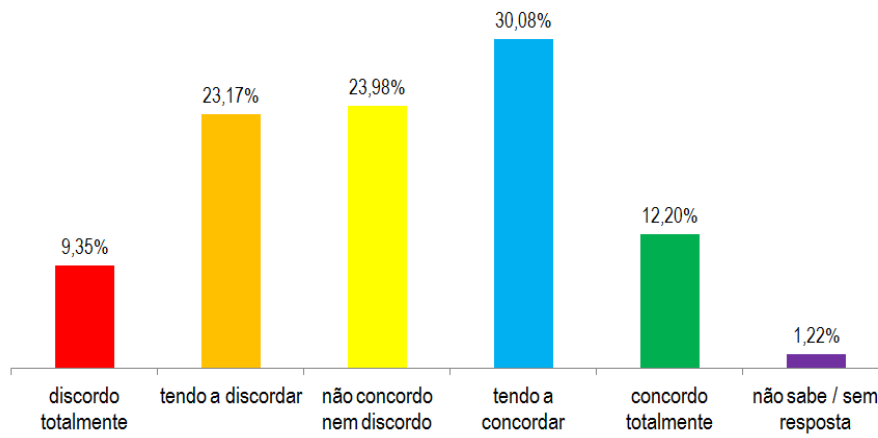
**Fonte:** Livro Comportamento Organizacional, Robbins (2002)

A estrutura organizacional da empresa estudada aproxima-se mais do modelo mecanicista proposto pelo autor, portanto, verificamos que este pode ser um importante fator de dificuldade no processo de adoção das estratégias para manutenção da imagem institucional. Pelos motivos já mencionados, este modelo trava a comunicação entre as áreas e a participação dos empregados nas decisões da empresa, o que se apresenta no resultado da pesquisa de clima, onde as pessoas demonstraram em grande parte que não há integração entre as unidades. Assim poderá ser uma oportunidade de melhoria tratada pelos membros da direção, uma mudança na estrutura organizacional existente.

Passamos agora para a sétima dimensão da pesquisa, que é comunicação interna. A pergunta direcionada aos colaboradores foi: A empresa procura ouvir as opiniões e sugestões dos (as) colaboradores (as) a respeito de assuntos relevantes para a instituição?

Vejamos o resultado:

**Figura 9** – resultado da questão “A empresa procura ouvir as opiniões e sugestões dos (as) colaboradores (as) a respeito de assuntos relevantes para a instituição”.



**Fonte:** Dados da Pesquisa de Clima Organizacional 2013 da empresa estudada

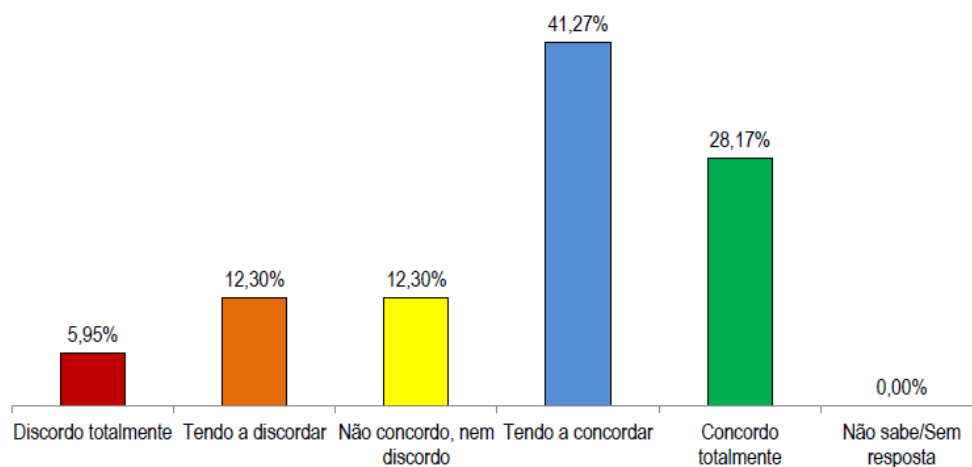
O resultado demonstra que 42,28% dos empregados respondentes concordam ou tendem a concordar que a empresa procura ouvir os colaboradores. Já 32,52% discordam totalmente ou tendem a discordar com a questão. Há uma relevante percentual de empregados que estão neutros ou não souberam responder, 25,20%. Apesar de um grande percentual favorável à questão, 57,72% das pessoas ficaram neutras ou não concordaram. Esta maioria pode exemplificar o que foi demonstrado anteriormente, onde a estrutura mecanicista que predomina a centralização, a rígida departamentalização e a alta formalização, prejudica a comunicação interna e não facilita o acesso dos empregados à alta direção. As barreiras apresentadas neste modelo tendem a interferir diretamente na escuta da empresa com relação às opiniões e sugestões dos colaboradores sobre assuntos relevantes para a instituição.

Essas barreiras podem atingir negativamente a imagem que a instituição possui perante o seu corpo funcional e conseqüentemente impacta no público externo. A instituição deve atentar para essa questão, com dedicação especial a tratar da comunicação interna e suas estratégias, pois, pelo que foi demonstrado na

pesquisa, há uma expectativa e necessidade das pessoas de serem ouvidas pela direção da empresa.

Investigou-se os dados da pesquisa de clima do ano de 2012, pois, como se tratou de uma pesquisa mais completa haviam outras questões essenciais para o resultado deste trabalho. Ainda no âmbito da comunicação interna, perguntou-se: na empresa existem meios permanentes e efetivos de comunicação interna?

**Figura 10** – resultado da questão “na empresa existem meios permanentes e efetivos de comunicação interna”.

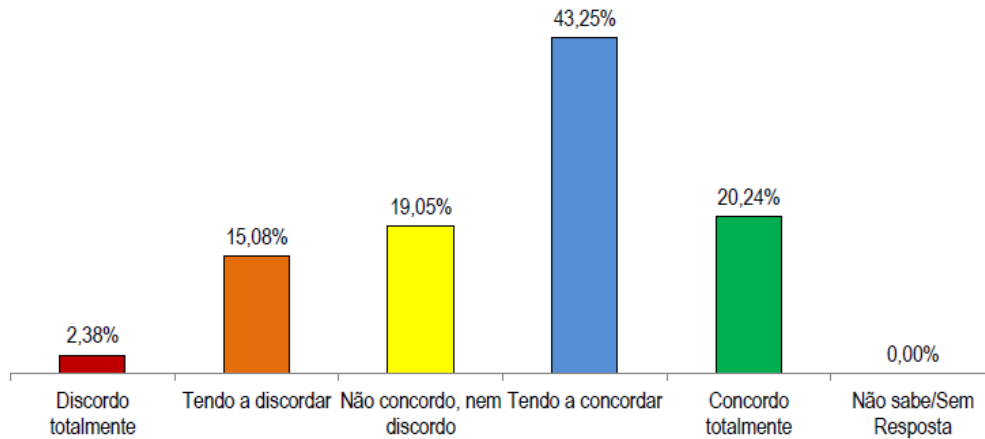


**Fonte:** Dados da Pesquisa de Clima Organizacional 2012 da empresa estudada

Detectou-se que 69,44% dos entrevistados tendem a concordar ou concordam que existem meios permanentes e efetivos de comunicação interna, há aí um reconhecimento por parte dos empregados a respeito dos meios de comunicação, as pessoas sabem onde acessar as informações da empresa.

Na mesma pesquisa realizada em 2012, a questão “as informações veiculadas pela empresa aos colaboradores são transmitidas com objetividade e clareza”.

**Figura 11** – resultado da questão “as informações veiculadas pela empresa aos colaboradores são transmitidas com objetividade e clareza”.



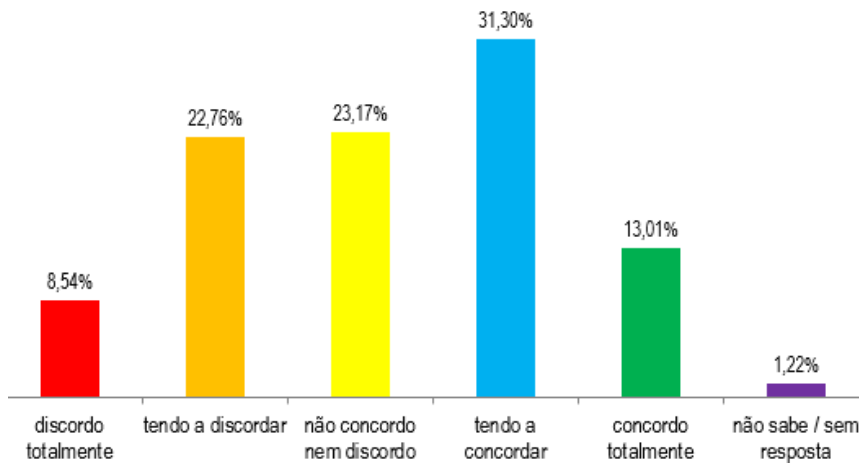
**Fonte:** Dados da Pesquisa de Clima Organizacional 2012 da empresa estudada

O resultado demonstra que 63,49% dos respondentes acreditam que as informações são transmitidas de forma clara e objetiva. Este é um resultado muito importante dentro do estudo da utilização da comunicação organizacional para a imagem da instituição, pois, apresenta que a maioria dos empregados entendem a mensagem que é passada e a consideram clara. Porém, ainda há trabalho a ser realizado pela equipe responsável, pois, mais de 30% das pessoas estão indecisas ou não concordam com a proposição. Este pode ser um reflexo do modelo de estrutura organizacional adotado pela empresa.

Para Matos (2009), o bom trânsito de informações na empresa é vital na medida em que equivale à existência do inter-relacionamento entre as partes da organização, sem o que não haveria empresa efetiva, ou seja, pessoas integradas trabalhando por um objetivo comum. Para se alcançar esse sistema integrado de comunicação são necessárias regras, diretrizes e princípios bem claros e consolidados em uma política de comunicação empresarial.

Através da dimensão “identidade” questionou-se: “sinto-me valorizado pela empresa”.

**Figura 12** – resultado da questão “sinto-me valorizado pela empresa”.



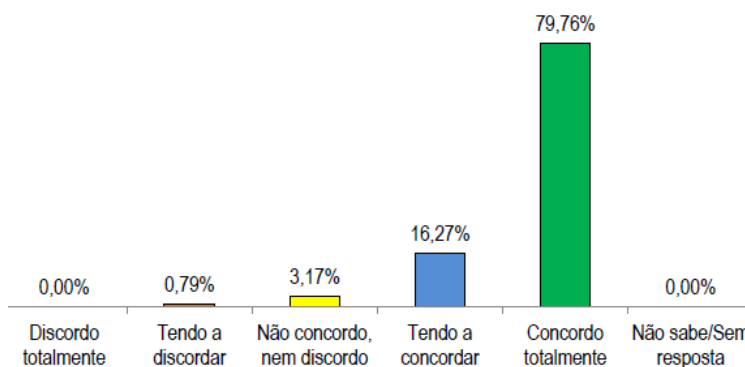
**Fonte:** Dados da Pesquisa de Clima Organizacional 2013 da empresa estudada

Neste quesito apresenta-se um equilíbrio entre as respostas, 44,31% dos respondentes, tendem a concordar ou concordam que são valorizados pela empresa, 23,17% demonstraram neutralidade e 31,30% disseram que tendem a discordar ou discordam da afirmação. Podemos concluir que, apesar da fidelidade com a empresa, muitas pessoas possuem o sentimento de desvalorização. Também podendo ser respondida pelo modelo de estrutura organizacional, basicamente burocrática e centralizadora, desfavorecendo assim, a motivação das pessoas.

A próxima questão que será analisada poderá responder a esta dúvida a respeito da valorização *versus* fidelidade.

Buscamos na pesquisa de clima que foi aplicada em 2012 a resposta para a questão “gosto de trabalhar na empresa”.

**Figura 13** – resultado da questão “gosto de trabalhar na empresa”.



**Fonte:** Dados da Pesquisa de Clima Organizacional 2012 da empresa estudada



Notamos nitidamente com o resultado da questão acima, que a grande maioria dos respondentes gostam de trabalhar na empresa, são 96,07% de respostas positivas.

## 6 CONCLUSÃO

Conclui-se assim, que apesar das dificuldades enfrentadas na organização, seja por sua estrutura organizacional, seja por sua comunicação interna ainda necessitando de ajustes, o corpo funcional gosta de trabalhar na empresa. Esse gostar pode ser entendido como identificação com a causa, a missão a que a empresa se propõe e com a resposta do seu público externo ao trabalho que é realizado. Todas as estratégias de comunicação, como pudemos observar, são válidas no processo de manutenção da imagem institucional, pois, através delas a empresa transmite os resultados alcançados pelos colaboradores e a importância da identificação desses colaboradores com o cumprimento da sua missão. Faz ele sentir-se confortável pois está realizando um nobre objetivo.

Tem um dito milenar chinês que diz: “Se não mostrares o que és, permitirás que pensem o que não és.” Esse dito sintetiza a importância do tratamento da comunicação como ferramenta estratégica da organização. Através do esforço da comunicação da empresa estudada em apresentar os resultados alcançados com o serviço que por ela é prestado, consegue transmitir ao colaborador a mensagem de cumprimento da missão, assim, a imagem é sustentada entre os colaboradores e conseqüentemente ao público externo.

## REFERÊNCIAS

CECATO e MAFEI, Valdete e Maristela. **Comunicação Corporativa**. São Paulo, SP: Contexto, 2011.

HOOLEY, Graham. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo** / Graham Hooley, Nigel F. Piercy, Brigitte Nicoulaud; tradução Luciane Pauleti e Sonia Midori. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2011.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba, PR: InterSaberes, 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2006.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. Barueri, SP: Manole, 2009.

OGDEN, James, R. **Comunicação Integrada de Marketing**. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2002.

ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de Gestão: das teorias da administração à gestão estratégica**. Curitiba, PR: Ibpex, 2011.

RANCICH FILHO, Nestor Alberto. **Administração estratégica**. Curitiba, PR: InterSaberes, 2013.

RITOSSA, Claudia Monica. **Tópicos especiais em marketing**. Curitiba, PR: Intersaberes, 2012.

ROBBINS, Stephen, P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen, P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil, 2014.

SOUZA, Carla Patrícia da Silva. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. Curitiba, PR: InterSaberes, 2014.