

Clima organizacional saudável: reflexões teóricas sobre a relação entre desenvolvimento pessoal, comunicação e gestão de conflitos

Healthy organizational climate: theoretical reflections on the relationship between personal development, communication, and conflict management

Faustina Inocência Rogaciano¹

Lucrécia Pascoal Domingos Bráz²

Resumo

O presente artigo tem como objectivo analisar teoricamente as inter-relações entre comunicação, desenvolvimento pessoal e gestão de conflitos na promoção de um clima organizacional saudável. Adotou-se uma abordagem qualitativa, baseada em pesquisa bibliográfica, com recurso à análise de conteúdo (Bardin, 2016) de obras de referência nas áreas de comportamento organizacional, gestão de pessoas e comunicação. A triangulação teórica permitiu cruzar os três eixos conceptuais, a saber, comunicação, desenvolvimento e conflito, evidenciando a sua interdependência. Os resultados indicam que a comunicação organizacional funciona como eixo transversal que viabiliza tanto o *feedback* necessário ao desenvolvimento pessoal como a mediação construtiva dos conflitos. O desenvolvimento pessoal, centrado no saber ser e saber estar, capacita os colaboradores para a gestão emocional e relacional, ampliando a eficácia comunicativa e a coesão interna. A gestão de conflitos, alinhada à perspectiva interacionista, transforma tensões em oportunidades de inovação, desde

¹Licenciada em Psicologia, discente do Curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Lusíada de Angola. E-mail: suria.rogaciano58@gmail.com. <https://orcid.org/0009-0004-2423-0860>

²Licenciada em Gestão e Administração Pública, discente do Curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Lusíada de Angola. E-mail: lucreciadomingosbraz@gmail.com. <https://orcid.org/0009-0008-2280-6677>

que apoiada numa comunicação empática e em práticas de negociação integrativa. Conclui-se que um clima organizacional saudável não resulta de acções isoladas, mas da articulação coordenada destes três pilares, os quais influenciam reciprocamente a percepção de justiça, transparência e bem-estar no trabalho. O estudo oferece contributos teóricos para a gestão estratégica de pessoas e sugere investigações empíricas futuras para validação do modelo proposto.

Palavras-chave: Clima organizacional. Comunicação organizacional. Desenvolvimento pessoal. Gestão de conflitos. Gestão de pessoas.

Abstract

This article aims to theoretically analyze the interrelations between communication, personal development, and conflict management in promoting a healthy organizational climate. A qualitative approach was adopted, based on bibliographic research, using content analysis (Bardin, 2016) of reference works in the fields of organizational behavior, people management, and communication. Theoretical triangulation made it possible to cross the three conceptual axes — communication, development, and conflict — highlighting their interdependence. The results indicate that organizational communication functions as a cross-cutting axis that enables both the feedback necessary for personal development and the constructive mediation of conflicts. Personal development, focused on “soft skills” and relational competencies, empowers employees to manage emotions and relationships, expanding communicative effectiveness and internal cohesion. Conflict management, aligned with the interactionist perspective, transforms tensions into opportunities for innovation, provided it is supported by empathetic communication and integrative negotiation practices. It is concluded that a healthy organizational climate does not result from isolated actions but from the coordinated articulation of these three pillars, which reciprocally influence the perception of justice, transparency, and well-being at work. The study offers theoretical contributions to strategic people management and suggests future empirical research to validate the proposed model.

Keywords: Organizational climate. Organizational communication. Personal development. Conflict management. People management.

1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional tem sido amplamente reconhecido na literatura da área como um indicador sensível da percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, reflectindo dimensões como estrutura, recompensas, apoio, responsabilidade, risco e conflitos (Chiavenato, 2004; Coda, 2013). A sua relevância advém do facto de influenciar directamente o desempenho, a motivação e a satisfação dos indivíduos no contexto laboral, constituindo, por isso, um objecto de estudo central para a gestão estratégica de pessoas.

No âmbito das organizações contemporâneas, três variáveis emergem como particularmente interligadas à qualidade do clima organizacional: a comunicação, o desenvolvimento pessoal e a gestão de conflitos. A comunicação organizacional, entendida como um processo de partilha de significados e não apenas de transmissão de informação (Kunsch, 2012; Ruão, 1999), é condição essencial para a coordenação, a cooperação e o alinhamento estratégico. Por sua vez, o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, enquanto aquisição de competências emocionais, relacionais e comunicacionais, tem sido apontado como um factor potenciador da coesão interna e da resiliência organizacional (Santos, 2023). Paralelamente, a gestão de conflitos, quando orientada por uma perspectiva interacionista, deixa de ser vista como uma mera ferramenta corretiva para se assumir como um vector de inovação e dinamismo (Cavalcanti, 2006; Robbins, 2002).

Embora a literatura trate frequentemente estas três dimensões de forma isolada, há uma lacuna no que respeita a uma análise integrada que mostre como a comunicação, o desenvolvimento pessoal e a gestão de conflitos se articulam em torno do clima organizacional saudável. Assim, o presente artigo sustenta-se na seguinte questão de investigação: de que forma a comunicação, o desenvolvimento pessoal e a gestão de conflitos se interrelacionam na promoção de um clima organizacional saudável?

Para responder a esta questão, definiu-se como objectivo geral: analisar teoricamente as relações entre comunicação, desenvolvimento pessoal e gestão de conflitos, o que poderá evidenciar o seu impacto conjunto na construção de um clima organizacional favorável. Como objectivos específicos, procurou-se: (i) caracterizar o conceito de clima organizacional e as suas dimensões estruturantes; (ii) descrever o papel da comunicação como eixo transversal das dinâmicas organizacionais; (iii) discutir a contribuição do desenvolvimento pessoal para a

coesão e a eficácia comunicativa; e (iv) explorar a abordagem interacionista do conflito como factor de inovação e aprendizagem organizacional.

O estudo foi realizado mediante uma pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, com recurso à análise de conteúdo de autores clássicos e contemporâneos, seguindo as fases de pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados (Bardin, 2016). A triangulação teórica adotada permitiu cruzar os três eixos conceptuais, comunicação, desenvolvimento e conflito, de modo a evidenciar as suas interdependências.

A estrutura do artigo organiza-se em cinco secções, para além desta introdução: a fundamentação teórica, onde se aprofundam os conceitos de clima, comunicação, desenvolvimento pessoal e gestão de conflitos, a metodologia, que descreve o percurso investigativo, os resultados e discussões, onde se apresentam as inter-relações encontradas e, por fim, as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Clima Organizacional: Conceito e Dimensões

De acordo com Coda (2013), o clima organizacional constitui um indicador que mede o nível de satisfação dos colaboradores de uma empresa em relação a múltiplas dimensões do contexto laboral. Entre essas dimensões incluem-se a cultura organizacional, as políticas adotadas pela gestão, o modelo de gestão vigente, as características do processo de comunicação, o reconhecimento profissional materializado em recompensas objectivas e subjetivas e, finalmente, o grau de identificação que cada indivíduo estabelece com a organização onde trabalha.

Já Luz (2012), situa este conceito como um dos maiores focos de centralidade no campo do comportamento organizacional, destacando que se trata de uma das variáveis psicológicas mais investigadas no contexto das organizações. Para o autor, o Clima Organizacional é um conceito que implica necessariamente a compreensão do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, razão pela qual a sua análise se reveste de particular importância para gestores e profissionais de recursos humanos.

Assim, o Clima Organizacional pode ser compreendido como um processo psicológico

determinado pela situação, em que as variáveis constituintes são consideradas tanto como factores causadores como moderadores das atitudes e do desempenho do trabalhador. Esta dupla natureza (causal e moderadora) confere ao Clima uma complexidade particular, uma vez que ele não apenas resulta de condições organizacionais prévias, mas também actua sobre o comportamento dos indivíduos, moldando as suas percepções, decisões e acções no contexto laboral.

Para Chiavenato (2004), o clima organizacional revela-se favorável sempre que os colaboradores de uma organização veem as suas necessidades pessoais satisfeitas, o que se traduz numa elevação da moral interna do grupo. Em sentido oposto, o clima organizacional é considerado desfavorável quando se verifica que as pessoas se encontram frustradas na realização das suas necessidades. O autor identifica seis dimensões que concorrem para a definição do clima organizacional.

- A primeira dimensão é a **estrutura organizacional**, que pode impor liberdade ou, pelo contrário, limitar a ação das pessoas através de instrumentos como regras, regulamentos, autoridade e especialização. Nesta dimensão, o clima será tanto mais agradável quanto maior for a liberdade concedida aos colaboradores;
- A segunda dimensão são as **recompensas**. A organização pode optar por criticar ou, alternativamente, por incentivar os colaboradores em função dos resultados por eles alcançados. Quanto maior for o estímulo e o incentivo proporcionados, melhor se configurará o clima organizacional;
- A terceira dimensão é o **calor e apoio**. A organização pode manter um clima de cooperação ou, inversamente, um ambiente de negativismo. Quanto melhor for o companheirismo entre os membros da organização, mais positivo será o clima;
- A quarta dimensão é a **responsabilidade**. A organização pode reprimir ou incentivar o comportamento das pessoas, seja através da negação de iniciativa, seja através da restrição quanto à decisão pessoal;
- A quinta dimensão é o **risco**. A situação de trabalho pode estimular os colaboradores no sentido de assumirem novos desafios ou, pelo contrário, pode adotar uma postura protectora para evitar riscos. Quanto maior for o estímulo ao assumir de desafios, melhor será o clima organizacional;

- A sexta e última dimensão são os **conflitos**. A organização pode estabelecer regras e procedimentos com o objectivo de evitar choques ou, alternativamente, pode incentivar diferentes pontos de vista, administrando os conflitos através da confrontação construtiva.

De acordo com Menezes e Gomes (2010), existem três momentos distintos na investigação do constructo Clima Organizacional. Num primeiro momento, o Clima e a Cultura eram vistos como construtos similares e indissociáveis. Num segundo momento, passaram a ser tidos como construtos que se sobrepõem, entendendo-se que o sistema de símbolos e significados partilhados pelos membros organizacionais abrangeria as diferentes dimensões do clima organizacional. Finalmente, num terceiro momento, Clima e Cultura passaram a ser considerados como construtos distintos, cada um com a sua especificidade e com os seus próprios mecanismos de influência sobre o comportamento organizacional.

Com base em Luz (2012), podemos apresentar um conjunto alargado de dez estratégias de avaliação do Clima Organizacional:

- A primeira estratégia consiste no contacto direto dos gestores com os seus subordinados através de reuniões;
- A segunda é a entrevista de desligamento, considerada uma estratégia muito utilizada e de grande importância para o monitoramento do clima;
- A terceira estratégia é a entrevista realizada pelo Serviço Social com os colaboradores, uma vez que os assistentes sociais são especializados no contacto com os colaboradores e identificam vários problemas no ambiente de trabalho;
- A quarta estratégia é o *Ombudsman*, uma ouvidoria com competência e credibilidade para identificar reclamações de clientes, fornecedores, comunidade e dos próprios colaboradores;
- A quinta estratégia é o programa de sugestões, adotado por muitas empresas com o objectivo de colher ideias e sugestões para melhoria dos processos, produtos, serviços e condições de trabalho;
- A sexta estratégia é o sistema de atendimento às queixas e reclamações, que permite ao colaborador resolver conflitos hierarquicamente;

- A sétima estratégia são as reuniões da equipa de Relações Trabalhistas com os funcionários, que têm como missão proporcionar às empresas um relacionamento harmonioso entre colaboradores e sindicatos;
- A oitava estratégia é a linha directa com o presidente, que permite o contacto directo com o presidente ou diretor de Recursos Humanos para detectar reclamações ou sugestões;
- A nona estratégia é o café da manhã com presidente, diretores ou gerentes, ocasiões que permitem detectar problemas que ficam escondidos da administração;
- Finalmente, a décima estratégia é a pesquisa de Clima Organizacional propriamente dita, considerada a mais complexa de todas, pois permite à empresa identificar os seus pontos fracos e a satisfação dos colaboradores com relação a vários aspetos da organização.

2.2 Comunicação e Desenvolvimento Pessoal: Um Desafio da Gestão Estratégica de Pessoas

De acordo com Vaz (2016), comunicação é uma palavra derivada do termo latino "*communicare*", que significa participar algo, tornar comum. Compreende-se, portanto, que, de forma geral a comunicação é o que conduz as acções das pessoas, comunicar é partilhar, é a troca de ideias, é importante quando há comunicação, que esta seja definida o tema e o resultado que se quer obter, ressaltando que, quando se comunica com alguém deve haver um diálogo ou uma garantia de que a mensagem que foi transmitida, foi recebida correctamente. Não se pode confundir comunicar com informar, pois, informar é apenas transmitir a informação, logo, muitas vezes não se sabe se a mensagem foi recebida da maneira correcta, portanto, a comunicação é uma ferramenta de integração e necessária em todos os âmbitos, tanto pessoal como profissional.

Comunicar significa, essencialmente, transmitir informações e garantir que sejam compreendidas entre as partes envolvidas. Se não houver compreensão mútua, a comunicação não ocorre. Mesmo que alguém transmita uma mensagem, se ela não for compreendida pelo destinatário, a comunicação não é eficaz.

Entretanto, Scroferneker (2006) utiliza a metáfora do “encanamento” para caracterizar

a comunicação como uma transferência de informações, onde a informação flui do emissor ao receptor. Esse modelo, embora simplificado e linear, sugere uma forma de comunicação assimétrica onde o emissor define o significado das mensagens repassadas aos outros membros da organização, geralmente para transmitir metas e objectivos da cúpula.

Para Chimpolo (2020), comunicação é o acto de partilhar informações entre duas ou mais pessoas, com a finalidade de persuadir ou de obter um entendimento comum a respeito de um assunto ou de uma situação.

Para o referido autor, a comunicação possui quatro funções na organização: **controle** (mediante a hierarquia predisposta pela instituição), **motivação** (transparência de informações mediante os colaboradores, emissão de retroação e contribuição para melhoria contínua), **expressão emocional** (relacionamento aproximado entre os colaboradores) e **informacional** (emissão de informações que contribuem para tomada de decisões) .

A comunicação organizacional é um instrumento de estratégia que permite que as organizações obtenham sucessos ou fracassos no ambiente mercadológico em que estão inseridas. Para Santos (2025), a viabilidade operacional de uma organização pressupõe a articulação coordenada de seus membros. Consequentemente, uma das premissas fundamentais do design estrutural é o estabelecimento de canais que assegurem a fluidez da comunicação e a assertividade na tomada de decisão, reduzindo ruídos e ambiguidades institucionais.

A comunicação organizacional é, segundo Ruão (1999), o processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e fazem circular endógena e exogenamente. A comunicação permite às pessoas gerar e partilhar informações, que lhes dão capacidade de cooperar e de se organizarem.

Ao confrontar as visões de Santos (2025) e Ruão (1999), percebe-se que a comunicação organizacional actua em duas frentes complementares. Enquanto Ruão a define como o processo vital de circulação de informação que permite a cooperação e o alinhamento interno dos membros, Santos eleva essa dinâmica ao nível estratégico, argumentando que a qualidade dessa comunicação é o que determina a viabilidade da organização no mercado. A comunicação é o elemento que transforma a cooperação interna em vantagem competitiva externa.

Na opinião de Berlo (2003), uma organização de qualquer espécie só é possível em virtude da comunicação, ou seja, é a comunicação no ambiente organizacional que faz com que os elementos se consigam organizar e façam com que a organização seja também organizada e estruturada.

Portanto, a comunicação organizacional, comporta consigo diversas abordagens teóricas, engloba todas as formas de comunicação possíveis de existir numa organização, para que possa interagir com os seus públicos internos e externos e seja responsável pela gestão de comportamentos e acções dirigidos a esses mesmos públicos, isto é feita de uma maneira eficaz e capaz de gerar resultados.

As organizações são compostas por pessoas que se comunicam entre si, por meio de processos interativos e possibilitam o funcionamento do sistema para alcançar os objectivos organizacionais em um contexto complexo e diverso, tal como defende Kunsch (2012). Em outras palavras, sem a comunicação as organizações não poderiam existir.

A relação da comunicação na estrutura organizacional pode ser catalogada de acordo com os códigos utilizados, ou seja, as formas de comunicação podem ser classificadas em verbal e não-verbal, neste contexto pode-se aplicar tanto à comunicação interna quanto à externa.

Na comunicação verbal supõe-se o uso dos códigos da linguagem escrita e falada. De acordo com Frolidi e O'Neal (2002), a comunicação verbal é fundamental para que o processo de transmissão de uma ideia se efectivo com precisão, ou seja, que a mensagem possa ser transmitida coerente e organizada. A comunicação verbal envolve transmissão e trocas de conhecimentos e experiências. Robbins (2004) afirma que a forma mais usada para transmitir uma mensagem é a comunicação verbal, essa forma de transmissão apresenta duas maneiras: escrita e oral.

Já na comunicação não-verbal das organizações é analisada sob o olhar de como é o ambiente físico, a cultura organizacional, a forma como são feitas as reuniões de trabalho, além de outros aspectos de contacto entre os membros da organização. Para Ruão (2016) a comunicação não-verbal refere-se a todas as mensagens que ocorrem por meios que não os falados ou escritos, e que são frequentemente negligenciados ou considerados insignificantes no processo de comunicação. A autora reconhece a importância da comunicação não-verbal no funcionamento das organizações ao afirmar que esta forma de comunicação compreende

uma grande parte do comportamento humano.

Torquato (2010) entende que o corpo fala e que no cotidiano das organizações a comunicação através das expressões corporais podem vir a contribuir com os objectivos de comunicação da organização: o corpo como linguagem não-verbal, comporta um mundo de significações. Ele não pode ser reduzido em suporte por onde trafegam as mensagens, mas sim produtor e produto de uma pluralidade de significações que fazem no contexto em que se presentificam.

Ruão (2016), apresenta-nos as três categorias de códigos não-verbais: a aparência corporal (incluindo o corpo, a aparência física, a postura, os gestos, o toque, as expressões faciais, e o contacto visual dos membros da organização); a voz (que inclui a consideração dos elementos para linguísticos, como tom de voz ou entoação) e o ambiente (considerando territórios e espaços; edifícios, salas e decoração; artefactos e objectos).

Para que a comunicação cumpra o seu papel de integrar os membros de uma instituição, ela deve percorrer caminhos específicos, denominados fluxos comunicacionais. Segundo Kunsch (2003) e Chiavenato (2014), estes fluxos podem ser classificados conforme a sua direcção:

- **Fluxo Descendente (Vertical):** é a comunicação que flui do topo da pirâmide (direcção/chefia) para a base. Sua função é transmitir instruções de trabalho, políticas, objectivos e feedback de desempenho;
- **Fluxo Ascendente (Vertical):** ocorre da base para o topo. É vital para que a gestão saiba o que está acontecendo no "chão da fábrica", permitindo que os colaboradores enviem sugestões, reclamações e relatórios de resultados.
- **Fluxo Horizontal (Lateral):** acontece entre pessoas do mesmo nível hierárquico. É essencial para a coordenação entre departamentos (ex: entre o RH e o Financeiro) e para a resolução rápida de problemas sem sobrecarregar a chefia.
- **Fluxo Transversal/Diagonal:** corta todas as direcções e níveis, sendo comum em organizações modernas e menos burocráticas, onde a informação precisa circular livremente para gerar inovação.

O fluxo de comunicação pode influenciar directamente ou indirectamente na eficácia

da comunicação. Esses fluxos ajudam na transmissão de ideias, ordens, valores, objectivos, normas, metas, informações entre os colaboradores como um todo.

Dentro do ambiente laboral, deve-se notar que as organizações e os indivíduos que nelas trabalham estão em constante interacção e mudança. Dessa maneira, entende-se que as pessoas estão em constante aprendizagem, aprimorando as suas habilidades, desenvolvendo motivações e enfrentando novos problemas que possam surgir. Nesse cenário, surge a gestão de pessoas, que é responsável por cuidar do maior ativo das organizações: as pessoas. Assim, ela tem como objectivo minimizar problemas que possam vir a acontecer, trazendo inúmeros benefícios para as organizações, como: redução de custos e melhoria na eficiência.

Nos dizeres de Chiavenato (2014) o conceito de gestor de recursos humanos pode ser entendido como (i) função ou departamento, é a unidade operacional como órgão de staff, isto é, como prestador de serviços nas áreas de recrutamento, selecção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios, etc. (ii) como um conjunto de práticas de recursos humanos e (iii) como profissão, os profissionais que trabalham em papéis directamente relacionados com recursos humanos: seleccionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho, etc.

Um parceiro estratégico pode ser definido como aquele que vai converter a estratégia em ação, e ser estratégico é estar alinhado às estratégias da organização. Entretanto, para a área de RH se tornar estratégica, Ulrich (1998) aponta cinco desafios:

- A estratégia deve ser praticável;
- O RH deve ser responsável por todas as dimensões, e não apenas pelos funcionários;
- Deve haver alinhamento do RH ao planeamento estratégico da empresa;
- Deve fugir das soluções rápidas ou aparentes;
- Identificar e aumentar as capacidades que possibilitem a implementação da estratégia e/ou fomentar novos produtos.

Uma área de RH estratégica deve, de acordo com Garay et. al. (2009), além de estar integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais, considerar os impactos do ambiente organizacional externo, reconhecer o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho, apresentar foco no longo prazo, enfatizar a escolha e a tomada de decisões e considerar todas os stakeholders e não apenas o grupo de executivos ou

de empregados operacionais.

Mesmo que aqueles tentem crer que pessoas podem vir a ser o recurso mais importante da organização, o entendimento da dimensão do papel do RH de transformar essa visão em realidade tem ficado comprometido com a miopia relativa da alta gestão em relação ao próprio potencial da área de RH. Isto pode ocorrer em consequência do hiato entre aquilo que o RH vem apresentando e aquilo que é percebido como importante pelos dirigentes das demais áreas da organização, sinalizando um caminho ainda a ser construído.

Pensamos que a justificação das novas competências profissionais está neste momento bastante simplificada. No entanto, apresentaremos ainda algumas considerações, que reforçam a pertinência deste assunto. O movimento de modernização no qual estamos inseridos está profundamente marcado pela incerteza. Instabilidade, imprevisibilidade. Longe de se poder aceitar como adquirido a validade dos princípios do ontem, o desafio do futuro surge como indeterminado.

O trabalho, os modos de vida, as ideias, tudo evolui fruto da dinâmica que caracteriza a sociedade. Na vida moderna, o princípio de direito natural reforça-se pela evolução socioeconómica, sem cessar, acelerada e mutante.

Com a evolução da organização do trabalho e das relações sociais na empresa, com os novos sistemas automatizados e a terciarização crescente dos processos produtivos, a natureza do trabalho muda e exige novas competências profissionais. Os perfis profissionais actualmente formulados começam a integrar cada vez mais novos conjuntos de competências, relacionados com aspectos ou qualidades pessoais - o saber ser ou estar.

De acordo com Santos (2023) valorizar as pessoas de uma organização é o principal factor por trás de todos os valores que a empresa pratica e do capital humano. As questões operacionais nortearão as ações baseadas em pesquisas estratégicas, onde o objectivo final é o desenvolvimento humano das pessoas da organização. As ações estratégicas são essenciais para o rumo que uma empresa segue, resiste às mudanças, atua para inovar e alcançar maior produtividade.

De acordo com Júnior (2017), a comunicação no ambiente corporativo deve ser considerada uma estratégia, pois é através dela que se realizam discussões importantes e se estabelece a conexão entre as equipas.

Gil (2001), afirma que comunicar constitui uma habilidade requerida de todos os profissionais que exercem funções gerenciais, principalmente dos profissionais de recursos humanos, uma vez que na maioria das atividades que exercem necessitam exprimir-se oralmente ou comunicar com uma ou mais pessoas. Nesta perspectiva, a comunicação não é um mero acessório da gestão, mas sim o seu elemento estruturante, sem o qual a coordenação de esforços e o alinhamento de expectativas se tornam impraticáveis.

A relação entre comunicação e desenvolvimento pessoal não é unidirecional. Júnior (2017) demonstra que o desenvolvimento pessoal dos colaboradores opera, por sua vez, como condição facilitadora de uma comunicação organizacional mais eficaz. O autor observa que os diferentes perfis de funcionários e as distintas formas de trabalho das equipas podem dificultar a disseminação de informação, uma vez que é necessário adequar a linguagem para que todos entendam. Este factor é ainda mais preocupante quando não existe uma cultura organizacional voltada para uma comunicação padronizada. Neste contexto, o desenvolvimento pessoal, entendido como a aquisição de competências comunicacionais, emocionais e relacionais, permite aos colaboradores superar as barreiras da diversidade de perfis e estabelecer uma comunicação mais fluida, assertiva e produtiva.

Assim, é seguro afirmar que existem graves consequências que a falha de comunicação pode acarretar para o desenvolvimento pessoal dos colaboradores. Segundo Júnior (2017), as falhas de comunicação interna geram, de forma geral, diversos problemas, entre os quais se destacam a criação de informações falsas com base em suposições, uma vez que não existe forma de as confirmar.

Para além disso, quando cada equipa utiliza o seu próprio canal de comunicação, dificulta-se a padronização e geram-se ruídos que comprometem a clareza das mensagens. O autor acrescenta ainda que muitos gestores já enfrentaram problemas com as suas equipas por conta de relacionamentos que estavam vinculados a problemas de comunicação. Neste sentido, a ausência de uma comunicação organizacional eficaz não apenas compromete a produtividade, mas também obstaculiza o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, na medida em que os priva de feedback, de orientação clara e de um ambiente psicológico seguro para o crescimento individual.

Júnior (2017) observa que a comunicação interna da organização e a gestão de pessoas constituem a forma mais sensata de manter uma equipa funcional coesa e unida em torno dos

objectivos, processos, projetos, metas e visão da organização. O autor sublinha que o material que move uma organização é o ser humano e, sendo este um ser social, a comunicação emerge como uma necessidade preponderante para se manter em contacto com os seus pares e com os meios nos quais está integrado, contribuindo assim para o futuro da empresa. Nesta perspectiva, um clima organizacional saudável não é apenas o resultado de uma boa comunicação e de colaboradores desenvolvidos, mas também o contexto que retroalimenta e amplifica essas mesmas competências, num ciclo virtuoso que o autor sintetiza na prática de criticar construtivamente o modo de trabalho que está a ser desempenhado e na aposta na melhoria contínua.

2.3 Gestão de Conflitos e Relação com o Clima Organizacional

O conflito surge quando as pessoas desejam que suas demandas sejam atendidas independentemente daquilo que tal atendimento possa vir a causar de bom ou de ruim à outra parte. Barbosa (2017) nos diz que o conflito é uma característica da própria individualidade das pessoas, o que torna o atrito ainda maior, pois, a defesa de sua própria convicção imperará ambas as partes.

Para Monteiro (2024) só ganha sentido a compreensão do conflito se a conectarmos com outros elementos das organizações como estruturas, clima e cultura, poder e liderança, sistemas e inovação tecnológica e comportamentos organizacionais (grupais e individuais). Implica, portanto, densificar a matriz interpretativa do conflito organizacional. Isto sem esquecer o contexto socioeconómico, cultural e político que enquadra as organizações num determinado momento histórico.

O conflito é inevitável nas organizações e constitui uma das suas interações frequentes, razão pela qual tem atraído a atenção tanto de investigadores e gestores como dos próprios trabalhadores, todos interessados em descobrir e conhecer formas de o resolver e gerir de modo positivo para a dinâmica organizacional. Os conflitos organizacionais são muitas vezes uma ameaça ao funcionamento das organizações, devido a um conjunto amplo de factores, mas podem ter igualmente um impacto positivo no desenvolvimento pessoal e social de cada um dos colaboradores dos diferentes tipos de organizações.

Para Cavalcanti (2006), a bordagem do conceito do conflito implica a discussão das principais perspectivas sobre o assunto ao longo dos tempos. Assim, o autor apresenta três

perspectivas sobre o conflito:

- a) A primeira abordagem é a da Escola Tradicional, que prevaleceu principalmente nas décadas de 1930 e 1940. Esta perspectiva via o conflito como algo essencialmente negativo, uma anomalia que deveria ser evitada a todo custo dentro das organizações. O conflito era considerado uma disfunção resultante de falhas de comunicação, da ausência de abertura e de confiança entre as pessoas ou, ainda, da incapacidade dos administradores em atender às necessidades de seus funcionários. Nessa ótica, sempre que havia manifestação de conflito, entendia-se que algo não estava funcionando corretamente no grupo, e cabia aos gestores localizar a causa do problema e corrigi-la.
- b) A segunda perspectiva emergiu a Escola das Relações Humanas, que predominou do final da década de 1940 até meados dos anos 1970. Essa abordagem representou um avanço em relação à visão tradicional, ao reconhecer que o conflito é algo natural e inevitável nas organizações e nos grupos sociais. Diferentemente da perspectiva anterior, que defendia a sua supressão, a Escola das Relações Humanas admitia que o conflito não era necessariamente ruim. Pelo contrário, ele poderia até desempenhar um papel positivo em determinados contextos, contribuindo para a melhoria do desempenho do grupo.
- c) A terceira perspectiva, mais contemporânea, é a chamada Escola da Abordagem Interacionista, que vai além da simples aceitação do conflito como inevitável. Esta corrente defende que o conflito não apenas pode trazer benefícios, mas é também indispensável para que o grupo mantenha um desempenho eficaz. De acordo com essa abordagem, grupos excessivamente harmoniosos e pacíficos correm o risco de cair na apatia e na estagnação, tornando-se pouco responsivos às demandas de mudança e inovação. O conflito, nesse sentido, é visto como uma força vital para dinamizar as relações, estimular a criatividade e promover a autocrítica dentro das equipes de trabalho. Por isso, os líderes são encorajados a manter um nível mínimo, constante e controlado de conflito, de modo a garantir que o grupo se mantenha viável, crítico e inovador.

De acordo com Robbins (2002), os conflitos organizacionais resultam de uma combinação de factores estruturais, relacionais e pessoais. Uma das principais causas é a dependência mútua das tarefas: quando diferentes sectores ou indivíduos dependem uns dos outros para realizar seu trabalho, as falhas de cooperação ou de cumprimento das

responsabilidades acabam gerando tensões.

Outro factor apontado são as assimetrias relacionadas às tarefas. Quando uma das partes tem mais condições de alcançar resultados do que a outra, cria-se um desequilíbrio que alimenta rivalidades. Da mesma forma, os critérios de desempenho e recompensas podem gerar conflitos quando valorizam o desempenho individual em detrimento do coletivo, estimulando a competição em vez da cooperação.

A diferenciação organizacional também aparece como uma causa importante. Ambientes muito diferenciados, com sectores altamente especializados e isolados, dificultam a coordenação e aumentam o potencial de conflito. Quando associada à insatisfação com o papel organizacional – isto é, quando os indivíduos percebem que sua função não corresponde às suas expectativas ou não é devidamente reconhecida – a probabilidade de tensões cresce ainda mais.

Outros elementos destacados são as ambiguidades no papel ou na responsabilidade de cada um, que geram incerteza e frustrações; a dependência de recursos comuns, que estimula disputas por insumos escassos; e os obstáculos na comunicação, que dificultam a cooperação e alimentam mal-entendidos. Além disso, não se pode ignorar as características pessoais de cada indivíduo, já que traços de personalidade e valores distintos também podem aumentar a predisposição ao conflito.

Nos alhares de Robbins (2002), essas causas podem ser apresentadas em três grandes categorias:

- a) Falhas de comunicação;
- b) Aspectos estruturais (como tamanho dos grupos, especialização e diferenciação);
- c) Variáveis pessoais (valores e traços de personalidade).
- d) A construção de um ambiente organizacional produtivo depende, em grande medida, da forma como a comunicação é estabelecida entre os seus membros. Em síntese, os autores apresentados defendem que a maneira como os indivíduos se expressam e escutam uns aos outros constitui a chave para lidar com divergências e tensões interpessoais.
- e) Nesta perspectiva, conflitos não surgem necessariamente da diferença de interesses, mas da incapacidade de comunicar de forma empática e clara.

- f) Quando gestores e colaboradores são capazes de identificar necessidades subjacentes às suas posições, abre-se espaço para a cooperação e para a construção de acordos mutuamente satisfatórios. Dessa forma, a comunicação torna-se não apenas um meio de transmissão de informações, mas também uma ferramenta estratégica de gestão de conflitos, contribuindo para a coesão e o fortalecimento das relações de trabalho.
- g) Se a comunicação é o alicerce, a negociação representa o caminho para transformar conflitos em soluções produtivas. Lewicki, Saunders e Minton enfatizam que a negociação eficaz é indissociável de uma comunicação assertiva, baseada na clareza e na objetividade. Para esses autores, a negociação não deve ser vista apenas como uma forma de resolver divergências, mas como uma estratégia para alinhar interesses e gerar valor para ambas as partes. Na abordagem da negociação integrativa, o conflito não é eliminado, mas administrado de maneira construtiva, permitindo que os envolvidos encontrem resultados que satisfaçam seus objetivos de forma conjunta. Essa lógica amplia a capacidade de inovação, fortalece a confiança entre equipes e transforma disputas em oportunidades de crescimento organizacional.
- h) Ao relacionar comunicação, negociação e gestão de conflitos, verifica-se que estes elementos atuam de forma interdependente na criação de um clima organizacional saudável. A comunicação empática, prepara o terreno para que os processos de negociação ocorram em ambiente de respeito e abertura.
- i) Por sua vez, as estratégias negociais dão forma a esse diálogo, estabelecendo mecanismos concretos para lidar com interesses divergentes sem que isso comprometa a produtividade.
- j) O resultado é uma gestão de conflitos orientada não pela repressão ou eliminação das divergências, mas pela sua transformação em factores de dinamização e aprendizagem. Assim, organizações que conseguem alinhar esses três pilares (comunicação, negociação e gestão de conflitos) tendem a apresentar maior capacidade de inovação, maior comprometimento dos colaboradores e, conseqüentemente, melhores resultados.

3 METODOLOGIA

A construção deste artigo sustenta-se num percurso metodológico rigoroso, desenhado para explorar a complexidade das relações humanas no ambiente laboral. A metodologia não é aqui entendida apenas como um conjunto de passos, mas como o suporte epistemológico

que permite a triangulação entre comunicação, desenvolvimento e conflito.

A investigação assume uma abordagem qualitativa. De acordo com Minayo (2002), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Esta abordagem é a mais adequada para este estudo, pois o clima organizacional é um fenómeno subjetivo que não pode ser totalmente quantificado, exigindo uma análise interpretativa das dinâmicas interpessoais e das percepções dos colaboradores.

Quanto aos procedimentos, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, realizada a partir do levantamento de teorias em livros e artigos científicos já publicados. Segundo Gil (1989), este procedimento é fundamental para o domínio do estado da arte e para a construção de um referencial teórico sólido. Foram consultados autores clássicos como Schein e Chiavenato, confrontando-os com estudos contemporâneos sobre gestão de pessoas.

Para analisar o material coletado, utilizou-se a Análise de Conteúdo, seguindo as fases propostas por Bardin (2016), (i) Pré-análise: leitura flutuante e escolha dos documentos; (ii) Exploração do material: codificação e categorização dos conceitos de comunicação, desenvolvimento pessoal e gestão de conflitos; (iii) Tratamento dos resultados e interpretação: onde o conhecimento bruto foi transformado em reflexões críticas sobre a promoção de um clima organizacional saudável.

O núcleo desta metodologia é a triangulação teórica. Este método permite analisar o mesmo fenómeno (o clima organizacional) sob múltiplos ângulos (comunicação, desenvolvimento e conflitos). A triangulação confere maior validade e fidedignidade ao estudo, pois permite identificar como a falha em um pilar impacta directamente os outros dois e, conseqüentemente, degrada a saúde organizacional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos dados revela que o clima organizacional não é um elemento estático, mas um "processo psicológico determinado pela situação", onde variáveis como comunicação, desenvolvimento e gestão de conflitos atuam como factores causadores e moderadores do desempenho. A seguir, detalham-se os pilares desta triangulação.

4.1 A Comunicação como Eixo Transversal e Facilitador

A comunicação organizacional é identificada como o "eixo criador" da instituição. Ela funciona como o sistema de "encanamento" por onde a informação flui, sendo vital para a existência da própria organização.

A comunicação é a ferramenta que permite a coordenação dos membros e a redução de ruídos e ambiguidades. Ruão (1999) destaca que este processo permite a circulação de informação essencial para a cooperação interna.

A eficácia comunicativa depende tanto do uso de códigos escritos e orais quanto da interpretação da linguagem corporal e do ambiente físico. Autor como Torquato (2010) reforçam que o "corpo fala" e produz uma pluralidade de significações no ambiente laboral.

Para um clima saudável, a informação deve percorrer caminhos claros. O fluxo descendente transmite metas e políticas, enquanto o ascendente permite que a gestão ouça as sugestões e reclamações da base. A integração transversal é o que permite a inovação em estruturas menos burocráticas.

4.2 O Desenvolvimento Pessoal como Ativo de Coesão

O desenvolvimento pessoal, focado no "saber ser" e "saber estar", é apontado como a via para converter a obrigação contratual em lealdade e comprometimento afetivo. Colaboradores com elevado desenvolvimento pessoal possuem maior maturidade para superar barreiras de linguagem e gerir emoções em situações de tensão.

Existe uma via de mão dupla onde o desenvolvimento pessoal facilita a comunicação eficaz, e uma comunicação clara fornece o feedback necessário para o crescimento individual. A ausência de investimento no desenvolvimento humano resulta em informações falsas baseadas em suposições e na privação de um ambiente psicologicamente seguro. Santos (2023) afirma que valorizar as pessoas é o factor principal por trás de todos os valores que a empresa pratica.

4.3 Gestão de Conflitos e a Promoção da Justiça Organizacional

O conflito é visto como inerente à individualidade humana. No entanto, a sua interpretação evoluiu da visão tradicional (como algo negativo) para a Abordagem

Interacionista. Sob a ótica interacionista, o conflito controlado é indispensável para evitar a apatia e estimular a criatividade. Grupos excessivamente pacíficos podem estagnar.

Robbins (2002) categoriza as causas dos conflitos em falhas de comunicação, aspetos estruturais (especialização) e variáveis pessoais (personalidade). O conflito muitas vezes nasce não de interesses opostos, mas da incapacidade de comunicar de forma empática.

A negociação baseada na clareza e objetividade é o caminho para alinhar interesses e gerar valor conjunto. A gestão de conflitos saudável utiliza a comunicação como ferramenta de paz, garantindo a percepção de justiça e estabilidade nas relações.

4.5 Relação entre Desenvolvimento Pessoal, Comunicação e Gestão de Conflitos

A compreensão de um clima organizacional saudável exige uma análise integrada, onde a comunicação, o desenvolvimento pessoal e a gestão de conflitos não operam como compartimentos isolados, mas como engrenagens interdependentes. A triangulação destes conceitos revela que a eficácia de um pilar depende directamente da robustez dos outros dois, criando um ecossistema que influencia a percepção do colaborador sobre o seu ambiente de trabalho.

- **A Comunicação como Eixo Transversal e Facilitador:** A comunicação organizacional é o "eixo criador" da instituição, funcionando como a ferramenta que viabiliza tanto o desenvolvimento quanto a regulação de tensões. Para que o desenvolvimento pessoal ocorra, a comunicação deve ser clara e fornecer feedback constante; sem este fluxo, o colaborador é privado de orientação, o que gera insegurança e obstaculiza o seu crescimento individual. Simultaneamente, a comunicação atua como o alicerce da gestão de conflitos. De acordo com a literatura analisada, as divergências muitas vezes não nascem de interesses opostos, mas da incapacidade de comunicar de forma empática e assertiva. Assim, a comunicação assertiva prepara o terreno para que processos de negociação ocorram em um ambiente de respeito, transformando o atrito em solução;
- **O Desenvolvimento Pessoal como Ativo de Coesão:** O desenvolvimento pessoal, entendido como a aquisição de competências emocionais e relacionais, atua como uma

condição facilitadora para uma comunicação mais eficaz. Colaboradores com elevado grau de desenvolvimento pessoal possuem maior maturidade para: Superar barreiras de linguagem: Adequando a comunicação à diversidade de perfis nas equipas. Gerir emoções em conflitos: Permitindo que a gestão de tensões seja feita através da "confrontação construtiva", em vez da repressão ou do evitamento. Esta valorização do capital humano é o factor principal por trás da produtividade e da capacidade de inovação da empresa, pois converte a obrigação contratual em lealdade e comprometimento afetivo;

- **A Gestão de Conflitos e a Promoção da Justiça Organizacional:** A forma como os conflitos são geridos impacta directamente as dimensões de "calor e apoio" e "responsabilidade" que definem o clima organizacional. Quando a organização adota uma Abordagem Interacionista, o conflito é visto como uma força vital para estimular a autocritica e evitar a estagnação das equipas. A triangulação culmina na ideia de que um clima saudável é fruto de uma gestão que utiliza a negociação integrativa para alinhar os interesses da empresa (eficiência e lucro) com os interesses individuais (bem-estar e realização).

Se o gestor falha em mediar essas tensões por falta de competência comunicacional ou negligência no desenvolvimento das pessoas, o resultado é um efeito cascata negativo que drena a motivação e prejudica os objectivos globais da instituição.

A tabela abaixo resume como a interacção destes três pilares sustenta um ambiente de trabalho equilibrado:

Tabela: Resumo sobre a interacção dos conceitos

<i>Conceito</i>	<i>Influência no Desenvolvimento</i>	<i>Influência no Conflito</i>	<i>Impacto no Clima Saudável</i>
<i>Comunicação</i>	Fornece feedback e clareza para a carreira.	Reduz ruídos e falsas suposições.	Aumenta a transparência e a confiança.
<i>Desenvolvimento</i>	Aumenta a qualificação e a segurança pessoal.	Capacita o indivíduo para negociações éticas.	Gera valorização e satisfação das necessidades.

<i>Gestão de Conflitos</i>	Transforma desafios em aprendizagem social.	Utiliza a comunicação como ferramenta de paz.	Garante a justiça e a estabilidade das relações.
-----------------------------------	---	---	--

Fonte: Dados da Pesquisa

5 CONCLUSÃO

O presente artigo teve como objectivo analisar teoricamente as relações entre comunicação, desenvolvimento pessoal e gestão de conflitos na promoção de um clima organizacional saudável. A partir da revisão da literatura e da triangulação conceptual empreendida, foi possível evidenciar que estas três dimensões não atuam de forma isolada ou meramente aditiva, antes constituem um sistema interdependente cuja eficácia depende da robustez de cada um dos seus pilares.

Os resultados da análise permitem afirmar que a comunicação organizacional funciona como um eixo transversal e estruturante: é através dela que o desenvolvimento pessoal recebe o necessário feedback e orientação, e é também por meio de uma comunicação empática e clara que os conflitos podem ser geridos de forma construtiva, evitando que se transformem em disfunções relacionais. Verificou-se, igualmente, que o desenvolvimento pessoal — nomeadamente nas suas componentes emocional e relacional — amplia a capacidade dos colaboradores para se adaptarem a diferentes perfis comunicacionais e para negociarem soluções em situações de tensão, funcionando, assim, como um ativo de coesão e resiliência.

No que concerne à gestão de conflitos, a análise corrobora a perspectiva interacionista (Cavalcanti, 2006; Robbins, 2002), segundo a qual o conflito, quando devidamente regulado e orientado por práticas de negociação integrativa, não só é inevitável, como se revela indispensável para evitar a estagnação e estimular a inovação. A articulação entre comunicação, desenvolvimento e conflito culmina, assim, num modelo teórico em que a justiça organizacional, a transparência e o apoio mútuo emergem como factores críticos para a sustentabilidade de um clima positivo.

Do ponto de vista das implicações práticas, este estudo sugere que as organizações que pretendam cultivar um clima organizacional saudável devem investir simultaneamente em: (i) canais de comunicação internos que assegurem fluxos ascendentes, descendentes e laterais, reduzindo ruídos e ambiguidades; (ii) programas de desenvolvimento pessoal focados no

"saber ser" e "saber estar", capacitando os colaboradores para a gestão emocional e relacional; e (iii) estratégias de gestão de conflitos baseadas na negociação e na confrontação construtiva, em detrimento de abordagens repressivas ou evitativas.

Importa reconhecer algumas limitações do estudo. Por se tratar de uma pesquisa exclusivamente bibliográfica, os resultados obtidos carecem de validação empírica. Sugere-se, por isso, que investigações futuras desenvolvam estudos de caso ou inquéritos quantitativos que testem o modelo de interdependência aqui proposto em diferentes sectores de atividade e contextos organizacionais. Adicionalmente, seria pertinente explorar o papel moderador de variáveis como a liderança, a cultura organizacional e a diversidade geracional na relação entre comunicação, desenvolvimento e conflito.

Em síntese, a reflexão teórica desenvolvida permite concluir que um clima organizacional saudável não é um estado estático ou um mero resultado de boas intenções institucionais. Ele emerge da operacionalização coordenada de uma comunicação estratégica, de um investimento contínuo no desenvolvimento humano e de uma abordagem madura e integrativa face aos conflitos. Quando estes três pilares atuam de forma articulada, o clima organizacional deixa de ser um indicador passivo de satisfação para se tornar um recurso ativo de competitividade, inovação e bem-estar no trabalho.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, M. A. M. **Estratégias de negociação**. 1. ed. Porto Velho: [s. n.], 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Casa de Ideias, 2016.

BERLO, D. **O processo de comunicação**: introdução à teoria e à prática. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

CAVALCANTI, A. C. R. **O gestor e seu papel na gestão de conflitos**: um estudo de caso em empresa de varejo de vestuário masculino. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos na organização. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2014.

CHIMPOLO, J. M. F. **Inovação e gestão do conhecimento no desenvolvimento organizacional**. 1. ed. [S. l.]: Nova Editora, 2020.

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional**: uma contribuição metodológica. São Paulo: FEA/USP, 2013.

FROLDI, A. S.; O'NEAL, H. F. **Comunicação verbal**: um guia prático para você falar em público. São Paulo: Pioneira, 2002.

GARAY, A. B. S. *et al.* Gestão estratégica de pessoas e seu impacto nas organizações. **Revista SimpólAnais**, 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/249008444>. Acesso em: 10 maio 2026.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

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

JÚNIOR, N. J. A. **Gestão de pessoas e comunicação**. 2017. Monografia (MBA em Gestão de Pessoas) – Aracaju, 2017.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K. As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. **Intercom**: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, v. 35, n. 2, p. 267-289, 2012.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. 6. reimpr. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

MENEZES, I.; GOMES, A. C. Psicologia em revista. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, abr. 2010.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MONTEIRO, A. P.; CUNHA, P. **Gestão de conflitos nas organizações**. 1. ed. Lisboa: Pactor, 2024.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**: conceitos, controvérsia, aplicações. São Paulo: Prentice Hall, 2002. v. 1.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

RUÃO, T. **Comunicação organizacional e a gestão dos recursos humanos**: evolução e actualidade. Braga: [s. n.], 1999.

RUÃO, T. A. **Organização comunicativa**: teoria e prática em comunicação organizacional. [S. l.]: CECS, 2016.

SANTOS, R. O. A importância da comunicação no processo de liderança. **Revista de Administração em Saúde**, v. 18, n. 72, 2023.

SANTOS, Z. S. **Gestão de recursos humanos**: o novo universo da gestão de pessoas. 2. ed. [S. l.]: J.M. Editora, 2025.

SCROFERNEKER, C. M. A. Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional. **Revista FAMECOS**, v. 13, n. 31, p. 47-53, 2006.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

ULRICH, D. **Campeões de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 1998.

VAZ, P. **Comunicação empresarial**: conceitos e objetivos. 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/comunicacao-empresarial-conceitos-e-objectivos>.

Acesso em: 15 jan. 2026.