

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS

ÁTTALLY DO CARMO DA SILVA LIMA
KÁTIA CONCEIÇÃO GOMES
LARISSA TÁCIA DA CONCEIÇÃO RAMOS

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO DENTRO DA
ORGANIZAÇÃO**

RECIFE

2021

ÁTTALLY DO CARMO DA SILVA LIMA
KÁTIA CONCEIÇÃO GOMES
LARISSA TÁCIA DA CONCEIÇÃO RAMOS

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Disciplina TCC II do Curso Tecnológico em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Orientador: Prof. Espec. Emanuel Lima Xavier

RECIFE

2021

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

L732i Lima, Áttally do Carmo da Silva
A importância da comunicação dentro da organização / Áttally do Carmo da Silva Lima, Kátia Conceição Gomes, Larissa Tácia da Conceição Ramos. - Recife: O Autor, 2021.

27 p.

Orientador(a): Espec. Emanuel Lima Xavier.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Recursos Humanos, 2021.

Inclui Referências.

1. Comunicação. 2. Feedback. 3. Colaboradores. 4. Conflitos. I. Gomes, Kátia Conceição. II. Ramos, Larissa Tácia da Conceição. III. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658.3

Dedicamos esse trabalho a nossos pais.
AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela vida que me deu, por ter me dado força, saúde e graça de continuar para concluir a faculdade. Ao meu avô que infelizmente não vai poder ver que eu consegui terminar, mas tenho certeza que vai ficar muito orgulhoso de mim lá no céu.

Agradeço a minha tia que me deu força pra nunca desistir e sempre persistir esses dois anos para ter minha graduação e que esteve do meu lado com toda dificuldade. A minha mãe, que esteve sempre comigo orando e me incentivando para que tudo desse certo. Sem vocês eu não seria nada e não conseguiria suportar tudo que passamos sozinhas e ter forças para continuar.

Agradeço imensamente por ter vocês em minha vida e serei eternamente grata. E ao meu orientador Emanuel Xavier que tanto me ajudou com sua paciência e profissionalismo, a concluir esse trabalho.

Por fim, agradeço a todos os envolvidos nesse trabalho, direta ou indiretamente, aos meus amigos e minhas colegas de curso principalmente a minha colega de TCC Kátia Conceição Gomes por toda paciência e dedicação, e por entender meus problemas pessoais durante a conclusão do trabalho, meu imenso agradecimento.

Attally do Carmo da Silva Lima

Começo agradecendo a Deus, por ter tido a oportunidade de ter cursado esta graduação e estar concluindo.

Também, a minha família por todo o apoio que me deram, e reconheço a importância de tê-los em minha vida.

Agradeço também aos professores, que mesmo em meio as dificuldades enfrentadas por conta da pandemia foram tão dedicados conosco durante todo este tempo, e em especial ao professor Emanuel Lima Xavier, que com seu profissionalismo, dedicação e paciência nos orientou na elaboração e conclusão deste trabalho.

Por fim, agradeço as minhas colegas de curso que fizeram parceria comigo neste trabalho de conclusão de curso.

Kátia Conceição Gomes

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado sabedoria e me capacitar para chegar até aqui e concluir a tão sonhada faculdade.

A minha mãe e minha avó que sempre acreditou em mim e me manterão firme, durante esses dois anos de faculdade.

Agradeço a Hercilio Jr, por me incentivar e sempre está ao meu lado me apoiando e incentivando a continuar essa jornada.

Meus sinceros Agradecimentos a todos os professores, e em especial ao orientador Emanuel Xavier que com toda sua paciência e dedicação esteve ao nosso lado para que pudéssemos concluir o curso.

A minhas colegas de curso, meus agradecimentos, foi muito gratificante fazer esse trabalho com vocês.

Larissa Tácia da Conceição Ramos

*“Educação não transforma o mundo.
Educação muda as pessoas.
Pessoas transformam o mundo”
(Paulo Freire)*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	11
3 RESULTADOS	11
3.1 Conceituando a comunicação nas organizações	11
3.2 Elementos da comunicação	12
3.3 A importância da comunicação	13
3.4 Comunicação verbal e não verbal	14
3.5 Ferramentas de comunicação interna	15
3.5.1 Intranet.....	16
3.5.2 Rede Social Corporativa.....	17
3.5.3 Mural.....	17
3.5.4 TV Corporativa.....	17
3.5.5 E-mail.....	18
3.5.6 Newsletter.....	18
3.5.7 Manual do colaborador.....	18
3.5.8 Caixa de sugestões.....	18
3.5.9 Reuniões.....	18
3.5.10 Videoconferência.....	19
3.6 Funções da comunicação organizacional	19
3.6.1 Controle.....	19
3.6.2 Motivação.....	20
3.6.3 Expressão.....	20
3.6.4 Informação.....	20
3.7 As barreiras da comunicação organizacional	21
3.7.1 Principais consequências das barreiras da comunicação.....	24
3.8 Fatores que atenuam a interferência na comunicação	25
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS	29

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

Áttally do Carmo da Silva Lima

Kátia Conceição Gomes

Larissa Tácia da Conceição Ramos

Resumo: Este artigo tem por objetivo salientar o uso correto da comunicação dentro das empresas, identificar as barreiras que dificultam o sistema de comunicação e expor os elementos envolvidos no processo da mesma para torná-la eficaz, observando o quanto a boa comunicação é de extrema importância nas empresas, pois é através dela que se podem alcançar os resultados esperados. O presente estudo também abordará as ferramentas necessárias que podem ser utilizadas para que se possam alcançar melhores resultados dentro da organização. Neste sentido, é muito importante que haja um elo entre os colaboradores e a empresa, pois através de ferramentas, pode-se obter um *feedback* e saber quais as dificuldades e necessidades que possam estar havendo e assim serem feitas as devidas melhorias para que trabalhem com mais satisfação, obtendo-se melhores resultados.

Palavras-chave: Comunicação; Feedback; Colaboradores; Conflitos

Abstract: This article aims to highlight the correct use of communication within companies, identify the barriers that hinder the communication system and expose the elements involved in its process to make it effective, noting how extreme good communication is importance in companies, as it is through them that the expected results can be achieved. This study will also address the necessary tools that can be used to achieve better results within the organization. In this sense, it is very important that there is a link between the employees and the company, because through tools, it is possible to obtain feedback and know what difficulties and needs may be occurring and, thus, the necessary improvements can be made for them to work with more satisfaction, getting better results.

Keywords: Communication; Feedback; Contributors; Conflicts

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo mostrar o quanto é importante ter uma comunicação clara e compreensiva dentro das empresas, nele objetiva-se mostrar o uso de forma adequada da comunicação, identificar as barreiras que dificultam a comunicação clara e objetiva e expor elementos que tornam a comunicação mais eficiente, pois a existência de falhas traz várias consequências negativas como: conflitos e desentendimentos, atritos à equipe, mau desempenho, baixa produtividade e queda nos negócios gerando sérios prejuízos.

Uma boa comunicação é fundamental em uma empresa, pois é através dela que tudo flui, as organizações se comunicam internamente e externamente com diferentes públicos construindo um bom relacionamento onde é possível entender as necessidades e oferecer o que está sendo esperado. No ambiente de trabalho não é diferente, a comunicação com os colaboradores em seus diversos setores precisa ser clara e objetiva, passando exatamente qual o objetivo da empresa e o que se espera de cada um, para que se possa construir um bom relacionamento entre a empresa e o colaborador, e a empresa e público alvo.

A abordagem desse tema tem como importância observar o quanto a boa comunicação é de extrema importância nas empresas, pois é através dela que se podem alcançar os resultados esperados. Neste sentido, é muito importante que haja um elo entre os colaboradores e a empresa, pois através de ferramentas que podem ser utilizadas, pode-se obter um feedback e saber quais as dificuldades e necessidades que possam estar havendo e assim serem feitas as melhorias necessárias para que trabalhem com mais satisfação, obtendo-se melhores resultados.

Neste trabalho será abordado também diversos meios que podem ser utilizados como ferramentas na melhoria da relação entre os diversos setores da empresa, facilitando assim a interação e o entendimento de forma clara e objetiva entre todos.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O presente artigo foi desenvolvido com base em pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2007), permite o aprimoramento de ideias, possibilitando maior familiaridade com o problema, tomando por base literatura já existente como livros, artigos, e teses.

Diante disto, serão utilizadas todas as literaturas disponíveis, bem como: livros, artigos acadêmicos e recursos virtuais, que abordem o tema: A importância da comunicação dentro da organização.

3 RESULTADOS

3.1 CONCEITUANDO A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Alguns autores diferenciam o termo comunicação empresarial e comunicação organizacional, porém as diversas mudanças na área de comunicação e gestão fazem com que para muitos, o termo comunicação organizacional seja mais adequado, por ser mais abrangente.

A comunicação nas organizações pode relacionar-se aos aspectos interpessoais, organizacionais e sociais, assim como aos processos, pessoas, mensagens e significados (MARCHIORI, 2008).

Desta forma, Kunsch (2003) destaca as relações construídas no contexto das organizações. A comunicação organizacional, segundo análise de Kunsch (2003), apresenta-se de diferentes modalidades que permeiam suas atividades: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. A autora salienta o conceito da comunicação integrada e que aponta para uma comunicação organizacional, em que essas diferentes modalidades, apesar de suas diferenças e particularidades, possam atuar de maneira equilibrada, buscando atingir de maneira eficaz os objetivos da organização.

Sendo assim, destaca que Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. (...) Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma

organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade (KUNSCH, 2003).

Não existe gestão de relacionamento assertivo se não houver uma boa comunicação organizacional. As estratégias realizadas são diferenciadas de acordo com o perfil de cada público. Para que se possa alcançar a qualidade na comunicação é necessário que as informações circulem por todos os setores.

Nos tempos atuais, fatores como: tecnologia, qualidade, conhecimento, competitividade, entre outros, propicia em melhor nível o relacionamento entre as pessoas. A necessidade da comunicação clara e precisa nas organizações é imprescindível acerca do ambiente interno e externo, e em concordância com a apreciação de seus públicos e da sociedade, obtém-se o entendimento e, conseqüentemente, um relacionamento satisfatório.

A comunicação organizacional, primeiramente, deve se desenvolver na parte interna da empresa, somado ao fato de ter boas condições de trabalho, salário justo, ambiente agradável e adequado são incentivos à realização pessoal e são fatores indispensáveis para uma reputação constitucional positiva.

De modo evidente, na comunicação organizacional, principalmente os gestores da comunicação interna, que frequentemente trabalham junto com a área de Recursos Humanos (RH), não se detém apenas as atividades relacionadas com questões básicas, utilizam-se também ferramentas de uso estratégico para que se alcance uma comunicação eficiente e eficaz e muito bem organizado para que as necessidades que venham a surgir possam ser atendidas, mas para que tudo ocorra bem é necessário que haja um bom uso dos meios de comunicação disponíveis.

O setor de RH atua nesse sentido como um elo importante entre os colaboradores e a empresa, pois através de ferramentas que podem ser utilizadas, pode-se obter um *feedback* e saber quais as dificuldades e necessidades que possam estar havendo e assim serem feitas as melhorias necessárias para que trabalhem com mais satisfação, obtendo-se melhores resultados.

3.2 ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO

De acordo DIANA (2019), a comunicação está correlacionada à linguagem e interação, de tal forma que representa a transmissão de mensagens entre um emissor e um receptor.

Derivada do latim, o termo comunicação (“*communicare*”) significa “partilhar, participar de algo, tornar comum”, sendo, portanto, um elemento fundamental da interação social humana.

O ato de comunicar é essencial para a vida em sociedade, para a realização pessoal e profissional de qualquer ser humano. É uma ferramenta de troca mútua, que integra e instrui, promovendo o desenvolvimento dentro dos contextos sociais e empresariais.

A comunicação ocorre a partir do momento que o interlocutor atinge o entendimento da mensagem transmitida.

Os elementos que compõem a comunicação são:

- **Emissor:** Também chamado de locutor, o emissor é aquele que emite a mensagem para um ou mais receptores, por exemplo, uma pessoa, um grupo de indivíduos, uma empresa, dentre outros.
- **Receptor:** denominado de interlocutor ou ouvinte, o receptor é quem recebe a mensagem emitida pelo emissor.
- **Mensagem:** é o objeto utilizado na comunicação, de forma que representa o conteúdo, o conjunto de informações transmitidas pelo locutor.
- **Código:** representa o conjunto de signos que serão utilizados na mensagem.
- **Canal de Comunicação:** corresponde ao local (meio) onde a mensagem será transmitida, por exemplo, jornal, livro, revista, televisão, telefone, dentre outros.
- **Contexto:** também chamado de referente, trata-se da situação comunicativa em que estão inseridos o emissor e receptor.
- **Ruído na Comunicação:** ele ocorre quando a mensagem não é decodificada de forma correta pelo interlocutor, por exemplo, o código utilizado pelo locutor, desconhecido pelo interlocutor; barulho do local; voz baixa; dentre outros.

3.3 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO

A comunicação é essencial, uma vez que através dela podem-se partilhar informações e adquirir cada vez mais conhecimentos.

Por meio da linguagem, são adquiridas novas culturas dentro de um contexto social que podem ser utilizadas na comunicação.

O desenvolvimento das sociedades tem como fator primordial a criação da linguagem verbal, também a criação de culturas.

A comunicação dentro da empresa é um mecanismo de gestão que se baseia na troca de informações, é um meio essencial de integrar e motivar todos os que dela participam, sendo de grande importância que ocorra sempre de forma precisa, para que os receptores recebam corretamente os fluxos dos emissores através das diferentes linhas de transmissão. Segundo Chiavenato (1999) a comunicação é uma atividade administrativa que tem dois propósitos principais: proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam se conduzir em suas tarefas e proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos. Toda informação requer certa comunicação. A relação entre informação e comunicação é tão estreita que estas costumam ser confundidas. Nas empresas, a direção costuma aceitar a necessidade da informação sem se preocupar em saber se é percebida e interpretada corretamente de acordo com a intenção do emissor, na confiança de que a mensagem causa um efeito mecânico acerca dos comportamentos.

A comunicação não significa apenas uma função na gestão da mudança. Nos tempos da informação, a extensão e a rapidez das transformações no ambiente empresarial têm-se mostrado como uma oportunidade para o fortalecimento do papel da comunicação no mundo dos negócios. Em face deste novo cenário, o órgão de comunicação se transforma em consultor, direcionado para as necessidades internas e externas da empresa, acrescentando valor efetivo aos diversos negócios da empresa.

3.4 COMUNICAÇÃO VERBAL E NÃO VERBAL

A linguagem verbal é expressa através da fala ou escrita, denominada linguagem verbalizada.

O termo "verbal" tem origem do latim "verbale", originário de "verbu", que significa palavra. Deste modo linguagem verbal é, aquela que utiliza palavras, o signo linguístico na comunicação.

A linguagem verbal tem duas formas: a língua escrita e a língua oral. A linguagem oral é a utilizada quando o interlocutor está frente a frente com o receptor, e justamente por esse motivo pode-se falar com ele. Já a escrita, em tese, é usada quando o interlocutor está ausente. Entre a linguagem oral e a escrita há muitas diferenças, mas não uma objeção intransigente.

Contudo, existem situações em que são exigidas falas mais elaboradas, ou seja, com vocabulário e organização mais próxima da escrita, porém na maior parte do tempo utiliza-se a chamada linguagem coloquial, a linguagem do dia-dia.

De outra forma, há situações em que convém o uso de uma escrita mais pessoal, como no caso de um bilhete ou em uma lista, como em outras ocasiões, se faz necessário organizar um texto formal, de acordo com a norma culta da língua.

A linguagem não verbal utiliza os signos visuais para ser compreendida, a exemplo obtêm-se as cores na sinalização de trânsito e as imagens nas placas.

Sendo assim, sucintamente irá ser representada por imagens. Nesse caso, o código a ser utilizado é através da simbologia. A linguagem não verbal é constituída por gestos, tom de voz, entre outros fatores. Desta forma, é possível notar que a ausência de palavras não significa a ausência de texto, ou seja, a informação é passada.

Ambas são modalidades da comunicação, sendo a mesma definida pela troca de informações entre o emissor e o receptor com o propósito de transmitir uma mensagem.

Deste modo, a linguagem representa o uso da língua em várias situações comunicativas. As duas formas são muito importantes e utilizadas no dia a dia, porém, a linguagem verbal é a mais empregada.

3.5 FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação organizacional dispõe de uma série de ferramentas que ao serem utilizadas em uma empresa traz melhoras na produtividade dos funcionários. O papel delas envolve planejar e criar objetivos para alcançar o resultado desejado. Além disso, também serve para deixar os colaboradores a par de tudo que está acontecendo na empresa.

Elas funcionam como plano para criar um clima motivador dentro de uma empresa onde educa, constrói valores e valoriza indivíduos. Auxiliando a gerar comunicação para o mercado organizacional e criar valores no mercado consumidor através da propaganda institucional.

É uma peça fundamental para que as empresas possam cumprir com a sua missão e realização dos objetivos estratégicos. Mantendo um bom relacionamento

com os funcionários, fornecedores, parceiros, clientes, dentre outros que tenham relação com a empresa.

Através da comunicação interna, torna-se possível estabelecer meios que permitem o relacionamento rápido e ágil de uma organização com o seus colaboradores, já que a falta de uma comunicação estruturada é um dos fatores que podem prejudicar o crescimento da empresa, assim como o desenvolvimento de projetos futuros. É comum encontrar nas grandes empresas, e até nas de médio porte, departamentos de comunicação bem determinado e estruturado; que têm uma atuação estratégica perante a organização. Porém, ainda ocorrem a falhas que podem ser encontradas e precisam ser sanadas.

As ferramentas são importantes aliadas das empresas na comunicação interna, que nada mais é do que um conjunto de ações do qual o objetivo é transmitir com facilidade mensagens significativas dentro de uma organização, passando a ser fundamental, uma vez que consegue incorporar a equipe de colaboradores e alinhar os discursos dentro da empresa.

Conforme cita a especialista em comunicação organizacional KUNSCH, (2006, p. 84), “Por comunicação interna se entende um sistema de informação paralela, e não substitutivo do fluxo comunicativo funcional, que circula por uma organização e é necessário para seu desenvolvimento”.

3.5.1 Intranet

Na intranet o acesso é permitido apenas aos funcionários. Através dela pode-se divulgar tudo que surge de novo na empresa, repassar informações, dar treinamentos, divulgar produtos, também ajudar no crescimento do colaborador. Com a intranet, é possível que todos os funcionários tenham uma comunicação padronizada, de fácil acesso e ao alcance de todos.

3.5.2 Rede Social Corporativa

Embora seja mais recente no mercado, a Rede Social Corporativa (RSC) pode funcionar perfeitamente para sua empresa, pela semelhança operacional com redes sociais tradicionais. Pode ser considerada como uma intranet mais avançada. Também pode envolver mais os funcionários, seu custo é baixo e fica em uma plataforma de nuvem (SaaS), o que facilita a utilização de todos.

3.5.3 Mural

Importante na hora de deixar lembretes, o mural também serve para fazer convites. Porém o mural só irá ser útil, se estiver bem visível para todos os funcionários. Portanto, é essencial que fique localizado em um ambiente de sua empresa por onde todos circulam.

3.5.4 TV Corporativa

Pode-se dizer que é um mural mais tecnológico. Também necessita estar em um ambiente onde todos possam ver as informações contidas. Quando possível, o ideal é que esteja espalhada em diversos locais da empresa para que todos os setores possam ver. Algumas orientações úteis para o uso de TV corporativa, ou como se preferir, mural digital.

- A mensagem deve ser passada de forma que todos possam entender. Por esse motivo, devem-se utilizar textos curtos ou imagens.
- Tem como função chamar a atenção dos funcionários. Por esse motivo, é essencial que tenha um visual bonito e atraente.
- Como qualquer informação, é necessário que esteja sempre atualizada.
- Podem ser transmitidas notícias que sejam relevantes para todos, não deixando de lembrar que o foco principal está na empresa.

O investimento poderá ser maior, porém, a TV corporativa compensa e é muito eficaz no caso de empresas que buscam um apelo visual, dando um outro olhar para o funcionário.

3.5.5 E-mail

Embora pareça algo antigo, o e-mail ainda é muito eficiente. Como ferramenta de comunicação interna funciona bem, já que os funcionários estão conectados em suas caixas eletrônicas. É bastante útil para informar imprevistos, novidades e agendar reuniões.

3.5.6 Newsletter

Ao falarmos em comunicação interna, é necessário inovar, utilizando novos formatos, canais e ferramentas. A comunicação também traz consigo aprendizado. A

newsletter pode ser digital ou impressa, dependendo do perfil da empresa. Nela, contém um resumo de informações e notícias que são úteis para todos os funcionários. Pode-se estabelecer uma rotina com datas específicas, desta forma os colaboradores saberão o dia em que a newsletter chegará.

3.5.7 Manual do colaborador

Uma maneira interessante e inteligente que funciona para novos funcionários, é o manual do colaborador. Nele contém informações sobre os benefícios oferecidos pela empresa, e sobre o funcionamento e práticas adotadas. Serve como um guia rápido para os recém-contratados.

3.5.8 Caixa de sugestões

Em uma empresa, existem diversas pessoas com características diferentes. Algumas mais abertas e dispostas a falar, outras não muito. A caixa de sugestões é uma forma ideal para os colaboradores que têm ideias e sugestões excelentes, porém têm receio ou vergonha de se pronunciar pessoalmente com o chefe ou líder de seu setor. Pode ser escrito em anonimato e traz um ótimo resultado.

3.5.9 Reuniões

Apesar da chegada da tecnologia ter sido para facilitar a vida de todos, ainda existem assuntos e situações em que se faz necessária a conversa presencial. As empresas não podem abdicar dessa opção de canal, pois auxilia os funcionários ao tirar suas dúvidas, que em muitas situações, são geradas pelos ruídos que ocorrem na comunicação através da internet. Para nivelar os planejamentos da equipe e estabelecer metas, as reuniões são fundamentais.

3.5.10 Videoconferência

A videoconferência funciona semelhante às reuniões. Porém, nem sempre os gestores e líderes estão no mesmo ambiente para conversar de assuntos importantes pessoalmente. Se houver grande necessidade, uma chamada por vídeo pode resolver a situação. Além de ser bastante útil, não atrasará nenhum processo. Desta forma, se a ausência de pessoas é rotineira na empresa devido a reuniões externas ou

existência de outras filiais, investir em videoconferência é uma alternativa que funciona muito bem.

3.6 FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional possui quatro funções básicas que são controle, motivação, expressão e informação passada.

Segundo Chiavenato (2006, p.142), “a comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social”, porém a comunicação não é feita somente com palavras, mas também de gestos, expressões e tonalidade de voz.

Segundo Robbins (2002) “[...] a comunicação age no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras [...]”, entre estas formas deve se destacar, segundo o autor citado: a hierarquia, procedimentos e orientações efetivas para as quais existem técnicas e orientações formais sobre como a comunicação deve ser realizada dentro das organizações.

3.6.1 CONTROLE

Para Robbins (2010), a comunicação pode ser utilizada como um método para monitorar o comportamento dos membros do grupo, sobretudo em organizações com hierarquias mais autoritárias e regras bem determinadas. Na ocasião em que algum colaborador precisar fazer alguma queixa ou reclamação a seu superior imediato ou comentar a respeito de alguma política da empresa que esteja afetando seu trabalho, por exemplo, a comunicação entre ambos estará desempenhando a função de controle.

O autor evidencia que mesmo a comunicação informal, como conversas casuais no trabalho, podem atuar como forma de controle de comportamento. Em seu livro, ele dá o exemplo de que quando as partes envolvidas no diálogo brincam ou chamam a atenção de alguém com alta produtividade, e que conseqüentemente faz os outros parecerem menos competentes, como ele define, mesmo que a conversa seja informal, o grupo usa a comunicação para controlar o comportamento daquele que se destaca.

3.6.2 MOTIVAÇÃO

A segunda função da comunicação serve para incentivar a motivação dos colaboradores, evidenciando o que deve ser feito, o nível de qualidade do trabalho entregue e o que pode ser feito para que o desempenho seja melhorado, caso ele seja inferior ao esperado. A definição de metas específicas, a troca de feedbacks no decorrer do processo, bem como reforçar o comportamento almejado pelos colaboradores, gera motivação e requer melhora na comunicação.

3.6.3 EXPRESSÃO

Segundo Robbins (2010), para diversas pessoas, seus grupos de trabalho são sua principal fonte de interação social, sendo essa comunicação que ocorre dentro desse grupo, um mecanismo essencial para que seus membros expressem sentimentos, tanto de satisfação quanto de frustração. Desse modo, a comunicação atua como uma ferramenta de expressão emocional de sentimentos e de satisfação de necessidades sociais.

3.6.4 INFORMAÇÃO

Esta função tem por finalidade facilitar o processo de tomada de decisões. Através da comunicação, é disponibilizada a informação para que indivíduos e grupos possam se unir, trocar informações e conhecimentos para identificar e avaliar, e assim ter diversas opções para o momento de tomar decisões e escolher qual a melhor medida a ser adotada.

O especialista também afirma que não se deve ver uma das quatro funções como mais importante que as outras. A fim de que as empresas produzam e tragam resultados de forma satisfatória, é necessário se manter algum tipo de controle acerca de seus colaboradores, estimular os membros da equipe a entregar os resultados, promover oportunidades para a expressão emocional e tomar decisões. Desta forma, Robbins finaliza destacando que quase todas as comunicações em grupo atribuem uma ou mais dessas funções.

3.7 AS BARREIRAS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A atuação do processo de comunicação dentro de uma organização, nem sempre opera de forma adequada, onde apresenta oscilações indesejadas que influenciam na maneira como as mensagens chegarão, pois tornam-se diferentes no trajeto entre o emissor e o receptor.

O processo de comunicação normalmente passa por obstáculos que aparecem entre os emissores e os receptores. Como caracteriza Chiavenato (2004), os problemas que causam barreiras à comunicação, atuam como obstáculos ou resistências à comunicação entre as pessoas. Quando isso ocorre, a comunicação não chega perfeita ao receptor, pois a mensagem original passa por distorções.

Fatores como, saber ouvir, interpretar, codificar e sempre refletir em como poderão ser decodificadas as mensagens transmitidas, devem ser considerados, tendo em vista incentivar o fato de que todas as pessoas considerem a possibilidade de manter controle sobre a qualidade do que comunicam e do que a elas está sendo comunicado.

Segundo Chiavenato (2004), as barreiras à comunicação humana são descritas em três tipos:

- Barreiras pessoais: que podem ser caracterizadas pelas interferências que ocorrem de acordo com as limitações, emoções e valores de cada pessoa. Verifica-se que no ambiente de trabalho as barreiras que ocorrem com mais facilidade, são a deficiência auditiva, as percepções, as emoções e os sentimentos pessoais.
- Barreiras físicas: podem ser caracterizadas como as interferências presentes no ambiente onde ocorre o processo de comunicação, como ruído de portas que se abrem no decorrer de uma aula ou palestra e também a distância física, o canal congestionado, dentre outros.
- Barreiras semânticas: Estas são decorrentes de falhas na escrita, por meio dos quais a comunicação é feita. Além das palavras estas barreiras também podem ser identificadas por gestos, sinais, entre outros. Dos quais podem ter significados diferentes para todos os envolvidos no processo.

Por outro lado, para Cohen e Fink (2003), as barreiras da comunicação representam:

- As características da linguagem
- Os diversos canais utilizados para se comunicar

- O estado mental das partes que se comunicam
- As diferenças de gênero

Segundo HAMPF (2020) os tipos de barreiras da comunicação são as seguintes:

- **Barreiras mecânicas**

As barreiras mecânicas são causadas por equipamentos de comunicação que não funcionam como deveriam. Por exemplo, internet lenta ou com quedas constantes, linhas telefônicas com chiados, computadores com travamentos, sistemas operacionais desatualizados, intranet com falhas etc.

- **Barreiras psicossociais**

Esse tipo de barreira é mais comum do que se parece, e é causada na sua essência, pelo preconceito social. Ela pode abranger desde condições socioeconômicas e culturais, até as questões relacionadas à homofobia, machismo, racismo etc.

- **Barreiras pessoais**

Dentro das empresas, é muito comum se formarem as famosas “panelinhas” que reúnem as pessoas com características semelhantes. Muitas vezes, a falta de integração entre esses grupos e até mesmo uma pitada de competitividade pode prejudicar a comunicação de seus membros, alimentando algumas antipatias.

- **Barreiras burocráticas**

O fato é que muitos processos de gestão estimulam o aparecimento de barreiras de comunicação burocráticas. Por exemplo, o bloqueio de conexão com a internet para alguns dos funcionários, por questões de economia ou disciplinares, pode impossibilitar que eles recebam comunicados relevantes.

O recomendado é analisar e rever os processos de gestão e como são feitos. Deve-se evitar canais de comunicação que sejam muito burocráticos, pois eles podem desencorajar e desanimar os funcionários.

- **Barreiras hierárquicas**

Dependendo da maneira como for estabelecida a estrutura departamental e hierárquica da organização, algumas barreiras podem surgir, dificultando a fluência da comunicação dentro da organização.

Porém, na verdade é que até hoje é possível achar um excesso de departamentalização nos vários tipos de empresa, o que impossibilita uma circulação de informações mais eficientes ligadas a esta entre todos os funcionários.

Quando isso ocorre, isto é, quando os dados ligados ao negócio como um todo são bloqueados e ficam restritos a um pequeno grupo de funcionários, a compreensão dos objetivos que a organização deseja alcançar, assim como as estratégias determinadas para isso, torna-se verdadeiramente comprometida.

- **Barreiras geográficas**

Diversas empresas, especialmente as multinacionais, geralmente têm mais de um escritório e várias filiais em outras cidades e até mesmo em outros países. Diante disto, um dos grandes desafios encarados é fazer com que todos fiquem alinhados e com uma ótima comunicação, para que dessa forma, os objetivos e metas sejam alcançados de maneira eficiente.

Todavia, se com funcionários que trabalham no mesmo ambiente essa realidade é difícil de ocorrer, tão pouco se torna fácil com profissionais trabalhando em outras cidades do país. A tecnologia é uma das principais soluções no momento de derrubar as barreiras da comunicação no mundo corporativo. A utilização de vídeos pode ser a melhor estratégia para superar as barreiras geográficas.

No cenário corporativo, os vídeos podem ser utilizados de várias formas para informar e engajar colaboradores em qualquer local, de modo fácil, dinâmico e econômico. Uma TV corporativa é uma ótima alternativa. Ela é uma excelente forma de deixar os colaboradores por dentro de tudo que é importante e está ocorrendo na organização, em qualquer localidade.

- **Omissão**

Geralmente, a omissão é utilizada para camuflar a falta de cooperação. Outras vezes, essa barreira ocorre involuntariamente, sem a intenção de causar mal, como por exemplo, não elogiar os bom trabalho dos funcionários.

De qualquer maneira, a omissão ocasiona grandes danos para o ambiente corporativo e necessita ser evitada. Um pré-requisito básico para a construção de uma cultura comunicativa e que evita a omissão é uma comunicação interna eficiente com foco na transparência e cooperação.

- **Barreiras de linguagem**

Essa barreira se refere ao tom da abordagem da organização com o cliente. Neste cenário, o que se recomenda é realizar um estudo mais aprofundado sobre o público para saber como realizar a comunicação com ele da melhor maneira. Ou seja, de tal forma que gere mais resultados.

Assim, deve ser considerados elementos como hábitos, faixa etária, nível de escolaridade, condição socioeconômica, entre outras variáveis que definam mais detalhadamente o perfil do consumidor de sua organização.

3.7.1 PRINCIPAIS CONSEQUÊNCIAS DAS BARREIRAS DA COMUNICAÇÃO

- **Informações incompletas ou distorcidas**

Bem comum dentro das empresas e, até mesmo nas relações pessoais, quase sempre acontece quando a informação é passada de maneira informal entre os funcionários e não de maneira coletiva, feita por uma única pessoa em um dado momento.

Essas informações que não chegaram aos seus destinatários, ou que foram distorcidas, são as principais causas do famoso “eu não sabia que era assim”, e acabam se tornando uma espécie de apoio para que atividades não sejam realizadas como deveriam.

- **Decisões não comunicadas**

Decisões importantes tomadas pelos gestores da empresa, por muitas vezes não chegam a ser divulgadas nos setores táticos e operacionais. Em algumas ocasiões, elas estão relacionadas até mesmo aos objetivos e metas do negócio.

A falta de conhecimento faz com que essas mudanças não sejam respeitadas, fator que gera um desalinhamento entre diretoria, gerência e operação, fazendo com que cada camada da companhia trabalhe por objetivos e metas diferentes.

- **Falta de alinhamento entre departamento**

As barreiras de comunicação não causam problemas apenas em decorrência do desalinhamento entre as hierarquias da empresa, mas também problemas entre os departamentos que deveriam trabalhar em conjunto para produzir resultados de forma mais completas e integradas.

3.8 FATORES QUE ATENUAM A INTERFERÊNCIA NA COMUNICAÇÃO

Para obter uma comunicação clara e objetiva, é necessário considerar a compreensão do receptor em relação à mensagem que está sendo transmitida. A diminuição dos fatores que causam interferência na comunicação poderá trazer grandes resultados nos processos internos empresariais. Ao fazer a análise da compreensão a respeito da mensagem transmitida, o emissor poderá verificar se houve compreensão na sua mensagem. Com o feedback, o funcionário poderá realizar suas tarefas de acordo com os ideais da empresa (ROBBINS, 2010).

Quando a empresa desenvolve os mecanismos de comunicação, sempre terá um ponto diferencial no mercado de trabalho. Se existe interferência na comunicação interna, a comunicação externa também poderá ser afetada, pois se o funcionário estiver diretamente ligado ao cliente, isso poderá prejudicar na sua relação de trabalho, em consequência da falta de informações que poderá causar insegurança ao repassá-las ao público externo. A comunicação tem sido muito discutida. Pessoas e empresas desenvolvem a comunicação adaptando-a no seu dia a dia como ferramenta de desenvolvimento, conforme ressalta Chiavenato (1999) "as pessoas não vivem isoladas e nem são auto-suficientes. Elas relacionam continuamente com outras pessoas e seus ambientes através da comunicação". O sucesso da organização depende de como a empresa transmite seu propósito, e isso facilita muito seu sucesso frente a seus concorrentes. Afirma ainda Chiavenato (1999) que *"toda a comunicação envolve pelo menos duas pessoas: quem envia e quem recebe uma mensagem. Uma pessoa sozinha não pode se comunicar; somente com outra pessoa receptora é que se pode completar o ato da comunicação"*. Esse processo ocorre a todo o momento, tanto formal quanto informalmente, e isso facilita as tomadas de decisões.

Ainda de acordo Chiavenato (2004), é necessário observar dois aspectos para a melhoria da comunicação organizacional. Inicialmente os administradores devem melhorar suas mensagens e posteriormente devem compreender a mensagem que as pessoas estão tentando passar. Deste modo, apresenta algumas técnicas:

- Acompanhamento – É importante para que se tenha certeza de que a mensagem foi bem entendida. O emissor deve ter a certeza de que o receptor compreendeu a mensagem, da mesma forma que ele a transmitiu.
- Retroação – É importante que o destinatário possa utilizar um canal para retroagir, assim o emissor poderá se certificar que a mensagem/informação produziu o efeito desejado;
- Empatia – A forma de se comunicar depende do que se conhece do destinatário “*é mister que se compreenda o processo de decodificação que envolve percepção e o modo como a mensagem será filtrada pelas pessoas*” (CHIAVENATO, 2004).
- Repetição - Em comunicação a repetição assegura que, se uma mensagem não for compreendida haverá outras oportunidades para que seja. Como por exemplo, quando pessoas ingressam em uma organização ou mesmo quando estudantes ingressam na universidade, recebem as mesmas informações básicas de diversas maneiras, ou seja, a informação redundante garante que a comunicação seja assegurada;
- Simplificação da linguagem – A comunicação só existirá se o destinatário compreender o significado da mensagem/informação que for transmitida, portanto o codificador deve se preocupar em transmitir informações/mensagens, utilizando palavras, apelos e símbolos que tenham significado para o destinatário;
- Boa escuta – É preciso estar consciente de que para se fazer entender, é necessário também, que se saiba ouvir, compreendendo o que está sendo transmitido;
- Encorajamento da confiança mútua – O clima de confiança propicia melhor acompanhamento e compreensão, portanto a comunicação é melhor quando se baseia em confiança recíproca;
- Criação de oportunidades – Devido à grande quantidade de mensagens existentes no dia-a-dia, muitas delas não são sequer decodificadas, pois não há tempo/oportunidade para que sejam levadas em conta, pois enquanto os emissores e organizações agendam reuniões/encontros, para que a troca de ideias sobre assuntos importantes seja feita.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi observado no presente estudo que se faz cada vez mais importante o uso adequado da comunicação, visando as boas relações. Pôde-se observar que a comunicação atua como um mecanismo que se utiliza da troca de informações para proporcionar conhecimento e compreensão necessária a todos, seja nas organizações ou em sociedade.

Ao se tratar da comunicação nas organizações, existem várias técnicas e orientações que auxiliam no bom desempenho das relações interpessoais dentro do ambiente organizacional. A comunicação funciona como uma peça fundamental, levando as empresas a manter um bom relacionamento com seus funcionários, fornecedores e parceiros.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Thomson, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

COHEN, Allen R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional: Conceitos e estudos de casos**. Tradução da 7. ed. americana. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DIANA, Daniela. Elementos da Comunicação. **Toda Matéria**, 2019. Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/elementos-da-comunicacao/>. Acesso em: 13 nov. 2021.

DIANA, Daniela. Linguagem não Verbal. **Toda Matéria**, 2020. Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/linguagem-verbal-e-nao-verbal/>. Acesso em: 13 nov 2021.

Gil, A. Como elaborar projetos de pesquisa. Atlas: São Paulo, 2007.

HAMPF, Alexandre. Conheça as 8 principais barreiras da comunicação interna em 5 empresas e saiba superá-las. **Clima Comunicação**, 2020 Disponível em: [5https://climacomunicacao.com.br/blog/barreiras-da-comunicacao-interna/](https://climacomunicacao.com.br/blog/barreiras-da-comunicacao-interna/). Acesso em 12 nov. 2021.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4a. ed. – revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, M. **Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios**. In:

MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. Vol. 1 Série Comunicação Organizacional. 2.ed São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

MENDES, Tatyane. **Funções da comunicação: quais são e como usá-las de forma eficaz**. Na Prática.Org,2019. Disponível em: ROBBINS, Sthepehen P. **Comportamento Organizacional** Tradução por Reynaldo Carvalho Marcondes, 9º Edição São Paulo: Prentice Hall, 2002. Tradução de Organization Behavior / E-Business Upddate Edition

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. <<https://www.napratica.org.br/funcoes-da-comunicacao-como-usar-de-forma-eficaz/>>. Acesso em: 06 out. 2021