

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO – UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM  
RECURSOS HUMANOS

NICOLLY EDUARDA SANTOS DE OLIVEIRA  
SINARA FLORÊNCIO PEDRO

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO COMO RESULTADO  
ORGANIZACIONAL.**

RECIFE/2020

NICOLLY EDUARDA SANTOS DE OLIVEIRA  
SINARA FLORÊNCIO PEDRO

## **A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO COMO RESULTADO ORGANIZACIONAL**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,  
como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em  
Gestão de Recursos Humanos

Professora Orientador: Prof<sup>a</sup> Mestra Sandra Lúcia Amorim  
Gomes

Professor Co-Orientador: Prof<sup>a</sup> Doutora Carolina Leal de Lacerda  
Pires

RECIFE/2020

NICOLLY EDUARDA SANTOS DE OLIVEIRA  
SINARA FLORÊNCIO PEDRO

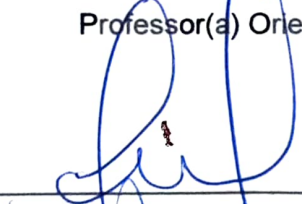
## A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO COMO RESULTADO ORGANIZACIONAL

Artigo aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, pelo Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, por uma comissão examinadora formada pelos seguintes professores:



---

Prof.<sup>a</sup> Mestra Sandra Lucia Amorim Gomes  
Professor(a) Orientador(a)



---

Prof.<sup>o</sup> Mestra Anna Valéria Moreira Santana de Mello  
Professor(a) Examinador(a)



---

Prof.<sup>o</sup> Especialista Marcelina Verônica Pinto de Souza  
Professor(a) Examinador(a)

Recife, 14/12/2020

NOTA: 10,0

*Dedicamos esse trabalho a nossos pais, familiares e todos os professores que nos acompanharam nessa caminhada.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por me proporcionar todos os momentos incríveis que tive nestes anos, por me abençoar e me proteger até aqui, mesmo com tantos obstáculos diários, consegui continuar firme. Agradeço aos meus familiares que sempre me incentivaram de alguma forma e acreditaram em mim até o último momento. Sou muito grata a todos os professores que me ajudaram nesta caminhada, compartilharam seus conhecimentos e histórias, fazendo com que a minha paixão pelo curso aumentasse diariamente. Professores: Horison Lopes, Anna Valéria, Emanuel Xavier, Marcelina Verônica, Marina Lopes, Marcelo Reis... Todos vocês fazem parte desta conquista, muito obrigada por me ajudarem a crescer profissionalmente.

Nicolly Eduarda Santos de Oliveira

Agradeço primeiramente a Deus por me conceder estes momentos maravilhosos que tive nestes anos, e segundo, aos meus familiares que me apoiaram e nunca deixaram que eu abaixasse a cabeça. Foram muitas dificuldades, mas cá estou eu, concluindo minha primeira graduação. Gratidão aos professores: Horison Lopes, Emanuel Xavier e Marcelina Verônica. Vocês fazem parte desta conquista, obrigada pelo incentivo e pelas lições que me passaram.

Sinara Florêncio Pedro

*“O mais importante da comunicação é ouvir o que não foi dito”.*

*(Peter Drucker)*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO</b> .....	10
<b>3 RESULTADOS</b> .....	10
<b>3.1 História da Comunicação</b> .....	11
3.1.1 <i>Elementos da Comunicação</i> .....	12
<b>3.2 Comunicação Interna</b> .....	13
3.2.1 <i>Rotatividade de pessoal</i> .....	15
3.2.2 <i>Absenteísmo</i> .....	16
3.2.3 <i>Conflitos</i> .....	18
<b>3.3 Quais os meios de melhorias da comunicação</b> .....	20
3.3.1 <i>Feedback</i> .....	20
3.3.2 <i>Endomarketing</i> .....	22
3.3.3 <i>A importância da comunicação como resultado organizacional</i> .....	23
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	25
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	26

## **A importância da comunicação como resultado organizacional.**

Nicolly Eduarda Santos de Oliveira

Sinara Florêncio Pedro

Prof.<sup>a</sup> Mestra Sandra Lúcia Amorim Gomes<sup>12</sup>

Prof<sup>a</sup> Doutora Carolina Leal de Lacerda Pires <sup>2</sup>

**Resumo:** Tendo em vista certas dificuldades no âmbito empresarial, como: uma taxa elevada de turnover. Consequentemente, resulta em alguns impactos organizacionais devido a ausência da comunicação, tais como: a desmotivação dos seus funcionários, que reflete num clima organizacional desestruturado, provocando resultados insatisfatórios para a organização devido ao mau desempenho da equipe e perdas lucrativas. Dito isto, o objetivo desta pesquisa é estudar a boa comunicação nas organizações tendo como benefício, um bom clima organizacional nas empresas, resultando em desempenhos satisfatórios e motivação da equipe, e assim, diminuindo a rotatividade na empresa. Essa pesquisa justifica a importância de uma boa comunicação interna na empresa (sendo a comunicação a base das relações humanas), tendo como resultado a mudança de realidade em vários aspectos empresariais, trazendo uma oportunidade de melhoria, um bom clima e assim tendo um nível de rotatividade menor, melhorando também a imagem da empresa.

**Palavras-chave:** Comunicação. Comunicação Interna. Rotatividade. Clima Organizacional . Endormarketing .

---

<sup>2</sup> Professor (a) da UNIBRA. Sandra Lúcia Amorim Gomes .Mestra em Gestão Empresarial pela UNIFBV. E-mail para contato: [sandralagb@hotmail.com](mailto:sandralagb@hotmail.com)

<sup>2</sup> Professor(a) da UNIBRA: Carolina Leal de Lacerda Pires. Doutora em Letras pela UFPE. E-mail para contato: carolpires\_unibratcc@outlook.com



## 1 INTRODUÇÃO

A comunicação que vem evoluindo juntamente com a tecnologia de modo contínuo, mostra cada vez mais a sua importância, não apenas na vida cotidiana humana, como também no âmbito empresarial.

Segundo Charles Cooley (1902 *apud* MATOS, 2009), pioneiro da teoria da comunicação, definiu-a como mecanismo através do qual existem e se desenvolvem as relações humanas.

A comunicação empresarial é considerada uma atividade estratégica nas organizações. Ela une o planejamento, a implementação e a condução das ações de comunicação dentro da empresa com seus colaboradores, bem como todo e qualquer relacionamento com o público corporativo externo. A atividade de comunicação empresarial ajuda com a imagem corporativa, ou seja, com a marca da empresa.

Caldas (2010) afirma que: a importância de desenvolver uma comunicação estratégica eficaz com a equipe é baseada no fato que a imagem construída por eles da organização, é refletida para o público externo. Dito isso, surgiu o interesse pelo tema, onde tem como objetivo geral verificar a importância de uma boa comunicação tendo como benefícios: harmonia no clima organizacional, aumento no desempenho da equipe, bem como, diminuição na taxa de turnover.<sup>3</sup>

Medrano (2007) ressalta que, no mundo moderno, a comunicação interna é inseparável da atividade produtiva de qualquer organização e é uma estratégia fundamental.

O resultado de uma organização com falhas na comunicação é: a desmotivação dos seus funcionários, que gera um clima organizacional desestruturado, e poderá resultar no mau desempenho da equipe e perdas lucrativas.

Segundo Terciotti e Macareno, (2013, p. 2), “ a comunicação implica uma transferência de significados entre as pessoas e, para que seja capaz de produzir um efeito real, precisar ser compreendida pelos envolvidos no processo comunicativo.”

Diante disso, será analisada a maior parte possível de literatura científica que aborde o tema: a importância da comunicação como resultado para uma menor taxa de turnover, tendo como influência a teoria do escritor Idalberto Chiavenato (1999, 2004, 2005) e o pioneiro da comunicação Paulo Nassar (1995, 2005).

---

<sup>3</sup> Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-comunicacao-nas-organizacoes/47941/>. Acesso em: 02 dez. 2020.

## **2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

O trabalho em questão será elaborado a partir deste projeto bibliográfico. Segundo Gil (2009), a Pesquisa Bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia pública em relação ao tema de estudo desde revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, etc. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou formado sobre determinado assunto.

Diante disso, será analisada a maior parte possível de literatura científica que aborde o tema: a importância da comunicação como resultado para uma menor taxa de turnover, procurando focar no principal objetivo que é estruturar nas organizações uma boa comunicação, para que assim, proporcione um bom desempenho nas equipes, tendo melhoria em seu clima organizacional, resultando em uma menor taxa de rotatividade, de forma teórica e prática, e com isso, favorecendo não só os empregados, mas também o empregador.

## **3 RESULTADOS**

Para alcançarmos o entendimento da temática proposta neste projeto realizou-se um sobrevoo ao tempo até chegarmos aos dias atuais. No referente ao tema sugerido, verificou-se a necessidade de partirmos de algumas questões conceituais iniciando pela temática: Comunicação.

A comunicação veio de origem da necessidade humana de se expressar, sendo assim, uma troca de informações, ou seja, uma transferência de dados do emissor (ou locutor) para o receptor (ou interlocutor). Ao passar dos anos a comunicação vem, a cada dia, sendo primordial na vida humana.

O ato de se comunicar é a base das relações humanas, principalmente no âmbito organizacional, no qual se relacionam diversas pessoas, com pensamentos e opiniões variáveis e diferentes.

A comunicação quando usada como estratégia em uma empresa, gera um conjunto de atividades que tem como principais objetivos: manter um clima organizacional com harmonia, melhorar a imagem da empresa e ter bons resultados de negócios. Atualmente as empresas procuram melhorar seus meios de comunicação tanto com os colaboradores (comunicação interna) como também os

clientes (comunicação externa), tendo como retorno excelentes resultados e boa imagem entre as demais organizações.

Segundo Caldas (2010, web), a importância de desenvolver uma comunicação estratégica eficaz com a equipe é baseada no fato que a imagem construída por eles da organização, é refletida para o público externo.

De acordo com (WELS, 2005, p.74):

comunicação consiste na alma da organização, pois é ela que estabelece as relações de entendimento necessárias para que as pessoas possam interagir como grupos organizados para atingir objetivos predeterminados.

Diante disso, as organizações vêm buscando diariamente ferramentas de melhorias nos resultados através da comunicação, uma vez que a mesma, vem a evoluir junto com a tecnologia, aumentando a consciência de que, a comunicação empresarial é definida como uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, com o poder de criar, manter ou mudar de forma positiva a organização, vale enfatizar que, refletindo de maneira negativa pode-se mudar drasticamente a imagem da empresa para o seu público externo.

### **3.1 História da comunicação**

A Comunicação surgiu na pré-história com a necessidade do homem de se expressar logo que começou a viver em sociedade, e por um longo período de tempo o homem teve apenas como forma de comunicação: as pinturas rupestres feitas em cavernas e grutas, através de pigmentos de argilas, carvão e outros materiais. Em determinado momento no passado, o homem aprendeu a relacionar objetos e seu uso para criar utensílios para caça e proteção de si mesmo, através de movimentos repetitivos outros foram aprendendo, criando assim uma linguagem primitiva e simples. Com o tempo, essa comunicação foi adquirindo formas mais claras e evoluídas facilitando a comunicação oral.

Para Charles Cooley (1909 *apud* MATOS, 2009, p. XXIX), comunicação é o "mecanismo através do qual existem e se desenvolvem as relações humanas".

Assim que adquirido, o ato de comunicar-se vem recebendo diversas mudanças diárias e segue evoluindo abertamente com novas ideias, bem como, a tecnologia. Sendo assim, como base nas relações humanas e na socialização, a comunicação se tornou algo essencial no âmbito empresarial, onde interagem pessoas com pensamentos e opiniões variáveis.

Segundo Aurélio (2014, p.183):

Ato ou efeito de comunica-se. Processo de emissão, transmissão e recepção de mensagens, por meio de métodos e/ou sistemas convencionados. A mensagem recebida por esses meios. A capacidade trocar ou discutir ideias, de dialogar, com vista ao bom entendimento entre pessoas.

### 3.1.1 Elementos da comunicação

Para que ocorra uma comunicação eficaz é necessário que os elementos da comunicação estejam todos presentes. O processo de comunicação ocorre quando o emissor (codificador) emite a mensagem (código ou sinal) ao receptor (ou decodificador) através de um canal (ou meio). Quem receberá a mensagem (receptor ou decodificador) deve interpretar, tendo como possibilidade alguma barreira (ruído) e após isso, poderá dar um retorno (feedback) completando assim todo o processo da comunicação.

Elementos da Comunicação:

**Emissor:** Quem emite a mensagem. O emissor emite e codifica a mensagem. Pode ser uma pessoa, um grupo, uma empresa, uma instituição.

**Codificação:** Processo pelo qual o receptor “traduz” os símbolos emitidos pelo emissor. “Tradução” essa que vai depender do nível econômico, social, cultural e da escolaridade do receptor.

**Mensagem:** Conteúdo transmitido pelo emissor. Sinônimo de conteúdo é o que está escrito em um texto e o que é dito em um discurso; é o que se passa de significativo na comunicação entre destinador e destinatário. É o objeto da comunicação, é constituída pelo conteúdo das informações transmitidas.

**Código:** É a maneira pela qual a mensagem se organiza. O código é formado por um conjunto de sinais, organizados de acordo com determinadas regras, em que cada um dos elementos tem significado em relação com os demais. O código deve ser de conhecimento de ambos os envolvidos: emissor e destinatário.

**Receptor:** Recebe e decodifica a mensagem emitida pelo emissor. Pode ser uma pessoa, um grupo ou mesmo um animal, como um cão, por exemplo.

**Decodificação:** Processo pelo qual o receptor “traduz” os símbolos emitidos pelo emissor. “Tradução” essa que vai depender do nível econômico, social, cultural e da escolaridade do receptor.

**Canal:** Meio pelo qual circula a mensagem. É o Suporte material que possibilita veicular uma mensagem ao receptor, através do espaço e do tempo.Ex.: televisão, carta, telefone, rádio etc.

**Ruído:** É tudo o que dificulta a comunicação, interfere a transmissão e perturba a recepção ou compreensão da mensagem; tudo o que possibilita a perda de informação durante o transporte da mensagem entre o emissor e o receptor.

**Feedback:** Resposta do receptor que chega ao emissor. Em outras palavras, corresponde à informação que o emissor consegue obter e pela qual sabe se a sua mensagem foi captada pelo receptor.

De acordo com Gil (2016, p.78) nem sempre a compreensão do receptor coincide com o significado pretendido pelo emissor.

Ainda assim a comunicação pode enfrenta bloqueios e dificuldades, devido as barreiras que se interpõem entre os emissores e receptores. Esses bloqueios ocorrem, na maioria das dentro ou entre as etapas do processo da comunicação, fazendo com que a mensagem não chegue da forma correta ao receptor e assim distorcendo, consequentemente podendo resultar em problemas maiores.

Segundo Chiavenato (2004, p. 317), “a comunicação repousa sobre o conceito de informação, significado e compreensão de uma pessoa para outra”.<sup>4</sup>

### 3.1.2 Comunicação Interna

Sendo a base das relações humanas, a comunicação se tornou uma ferramenta estratégica no âmbito organizacional. Nesse meio há dois tipos de comunicação: Interna e Externa. De princípio, o foco de toda a empresa é comunicação externa que é composta pelo público alvo, os clientes, deixando para segundo plano a comunicação interna, sendo a mais importante, a comunicação direta com seus colaboradores e setores, tendo o conhecimento que uma pequena falha que seja na comunicação interna pode refletir negativamente no âmbito externo.

Segundo Chiavenato (2000, p. 142), “comunicação é um processo fundamental entre indivíduos e organizações, uma troca de informações tornando as mensagens mais claras”.

---

<sup>4</sup> Disponível em [https://archive.org/stream/Kupdf.com\\_livro-administraccedilatildeo-teoria-processo-e-praacutetica-3ordf-edi/kupdf.com\\_livro-administraccedilatildeo-teoria-processo-e-praacutetica-3ordf-edidalberto-chiavenatopdf\\_djvu.txt](https://archive.org/stream/Kupdf.com_livro-administraccedilatildeo-teoria-processo-e-praacutetica-3ordf-edi/kupdf.com_livro-administraccedilatildeo-teoria-processo-e-praacutetica-3ordf-edidalberto-chiavenatopdf_djvu.txt) Acesso em: 02 dez. 2020.

A comunicação interna serve de apoio para comunicação social. Sua finalidade é tornar possível toda interação entre a empresa e seus colaboradores. Para obter êxito, é necessário eliminar possíveis ruídos, pois precisa ser clara e objetiva, podendo ser verbal ou não verbal. Para tanto, devem ser utilizados todos os elementos responsáveis pela transmissão e o recebimento da mensagem. Seu principal objetivo é facilitar a aceitação dos valores da organização, aprimorar os relacionamentos e aumentar a produtividade, tendo como base o consenso, equilíbrio, alinhamento de informações, credibilidade e eficácia operacional (TERCIOTTI, 2013).<sup>5</sup>

De acordo com Araújo, Simansk e Quevdo, (2012), a comunicação liga vários setores dentro de uma organização, possibilitando um trabalho coordenado para ambas as partes, permitindo atingir os objetivos indicados.

Uma empresa que sabe trabalhar bem com a comunicação com seus funcionários tenderá a apresentar bons resultados no clima, nas metas e nos resultados dos negócios. Sendo uma ferramenta estratégica, tem como objetivo, proporcionar uma linha de comunicação transformando os setores e todos os funcionários em uma só empresa, mantendo todos alinhados e engajados com os objetivos, causas e discursos da organização. Infelizmente, consiste em toda empresa uma barreira entre os setores, deixando assim um clima organizacional desestruturado e sem harmonia, bem como, tendo uma comunicação interna uma maior facilidade para o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais e espírito de cooperação.

Para Wels (2009), a comunicação consiste na alma da organização, pois é ela que estabelece as relações de entendimento necessárias para que as possam interagir como grupos organizados para atingir objetivos predeterminados.

Segundo Kunsh (2003, p. 54), a comunicação interna “se constitui em um setor planejado com objetivos bem definidos, para viabilizar toda interação possível entre a organização e seus empregados” [...].

Como todas as ferramentas no âmbito organizacional, a comunicação deve ser aprimorada constantemente, pois, nem sempre é algo tão fácil de manter nas empresas, em especial aquelas que possuem um grande número de funcionários, no que resulta uma abertura para barreiras e falhas na comunicação.

---

<sup>5</sup> Disponível em: [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/T208056.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/T208056.pdf) Acesso em: 02 dez. 2020.

Não adianta ter uma equipe de grandes talentos, altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa (RUGGIERO, 2002).

A ausência de uma boa comunicação no ambiente organizacional, pode causar alguns contratempos, no que diz respeito ao clima organizaconal que, conseqüentemente afeta no desempenho da equipe, que acaba resultando em uma taxa de rotatividade alta, por fim denegrindo a imagem da empresa .

### 3.2 Rotatividade de pessoal

Chiavenato (2004, p. 87) define a rotatividade como “o fluxo de entrada e saída de pessoas em uma organização, ou seja, refere-se às admissões dos funcionários para compensar as demissões dessas pessoas nas organizações”.

Como foi visto no presente artigo, muitas das dificuldades giram em torno da falta de comunicação e com essa ausência vem consigo a taxa alta de turnover (rotatividade de pessoal). A rotatividade de pessoas quando elevado pode indicar falta de comprometimento das pessoas com a empresa.

Chiavenato (2004) cita alguns reflexo diretos nos custos de uma taxa de rotatividade muito alta:

- a) Redução na produtividade – a dificuldade em manter a produtividade que o funcionário desligado mantinha.
- b) Mudanças de atitude – o funcionário desligado pode influenciar os remanescentes e o ingressante com atitudes, percepções e predisposições.
- c) Perdas imediatas nos negócios – decorrentes da produtividade reduzida.

Pode-se dizer que a rotatividade é dividida em grupos. São eles: Rotatividade voluntária, rotatividade involuntária, rotatividade funcional e disfuncional.

- *Rotatividade voluntária:* Esse é o termo utilizado quando o colaborador pede para ser desligado da empresa.
- *Rotatividade involuntária:* Quando a empresa toma a decisão de mandar um profissional embora, ou seja, o desliga da empresa.
- *Rotatividade funcional:* Está ligada diretamente com o baixo desempenho de colaborador, porém, é o próprio profissional que decide se desligar da organização.

- *Rotatividade disfuncional*: Quando um profissional considerado excelente por seu líder, opta por se demitir, no qual mostra claramente que a empresa tem dificuldades em reter seus talentos.

A rotatividade disfuncional e funcional eleva a preocupação dos administradores e gerentes, por motivo de que, existem vários motivos para que um colaborador tenha um desempenho ruim e pedir desligamento, da mesma forma, se o caso for um excelente profissional. É essencial uma pesquisa de clima, adaptações na comunicação interna, práticas de trabalho em equipe e sempre um policiamento mais firme no clima organizacional, para ter o conhecimento dos reais motivos de desligamentos e certificar que o real o problema não é: falta de comunicação, clima desestruturado, conflitos etc.

### 3.2.2 Absenteísmo

Outra dificuldade nas organizações causada pela junção da ausência da comunicação, clima organizacional desestruturado e uma taxa alta de turnover, é o absenteísmo. O absenteísmo vem se tornando um fator problemático nas organizações, é um tema bastante complexo, podendo ter como causas e consequências diversos fatores como: estresse, insatisfação, mau gerenciamento, falta de motivação, falta de comunicação, problemas familiares etc.

Segundo Souza (2007), absenteísmo é uma palavra de origem francesa, absentéisme que significa, a pessoa que falta ao trabalho por inúmeros motivos. Percebe-se que o autor aborda que o absenteísmo está relacionado a todos os fatores que resultam na ausência do funcionário na empresa, incluindo até mesmo as ausências chamadas de legais, como férias, licença maternidade, entre outro.<sup>6</sup>

Para Stockmeier (2004), o absenteísmo pode ser definido como ausência ao trabalho por qualquer razão: doenças, acidentes de trabalho, direitos legais como, por exemplo, doação de sangue, participação em júris ou eleições e licença maternidade, fatores sociais (como doença de parentes, por exemplo), fatores culturais extras ou intraempresariais, como emendar feriados, copa do mundo, feriados religiosos não oficiais, legalização de uma falta gerada por outra motivação não relacionada à saúde, etc.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Disponível em : <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=9204> Acesso em: 02 dez. 2020.

<sup>7</sup> Disponível em: <http://www.drthomas.med.br> Acesso em: 02 dez. 2020.



O absenteísmo ocasiona vários problemas nas organizações, principalmente no ambiente interno. A partir do momento no qual um funcionário não se sente a vontade em seu ambiente de trabalho, por falta de comunicação ou uma má gestão, é possível perceber claramente o resultado desse colaborador caindo, faltas sem justificativa, queda no desempenho e na produtividade, chegando a refletir para os demais funcionários da organização.

Chiavenato (2000) afirma também que são várias as causas do absenteísmo, que merecem ser identificadas e estudadas, inclusive sob uma visão de sua repercussão na produtividade organizacional.

Segundo Soares e Silva (2007) dentre uma das mais graves e usuais consequências do absenteísmo para as organizações, ressalta-se a queda da produtividade, e em consequência disto, a queda dos lucros nas organizações.<sup>8</sup>

Com relação a desligamentos e gastos tendo como fator o absenteísmo, temos duas situações: primeira quando o funcionário solicita o próprio desligamento por desmotivação, má gestão e etc., ele sendo um ótimo profissional, deixando como consequência para a empresa, a perda de um excelente colaborador e o gasto com contratação e Treinamento e Desenvolvimento para poder preencher a vaga do desligado, e a segunda situação, é a empresa tendo que fazer o desligamento do profissional, pelo motivo de que o mesmo não está dando bons resultados (tendo em vista os problemas organizacionais, que poderiam ser resolvidos procurando melhorar o clima organizacional), acaba tendo perdas lucrativas no processo de seleção, T&D para preenchimento da vaga, elevando a taxa de rotatividade na empresa, e fazendo com que ocasionalmente, o absenteísmo aumente por refletir isso para os demais colaboradores.

Sendo assim, para que “os objetivos da gestão de pessoas possam ser alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elemento básico para a eficácia organizacional” (CHIAVENATO, 2008, p. 11).

### 3.2.3 Conflitos

Segundo Robbins (2002), o conflito é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra afeta ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante.

---

<sup>8</sup> Disponível em: <http://www.kplus.com.br/> Acesso em: 02 dez. 2020.

Mary Rau-Foster, RN BS ARM JD do site workplace issues (2018), relatou no site da workplaceissues.com, que, os conflitos quando se tratam de questões pessoais, insultos ou desmoralização de empregados com má vontade, reduzem a autoestima e a produtividade. Isso pode prejudicar a retenção de funcionários e fazer com que os membros da equipe percam bastante tempo reclamando uns dos outros e bajulando outros para obter simpatia e apoio.<sup>9</sup>

O conflito é um sério problema nas organizações, que pode trazer consigo situações caóticas, por sua vez, também tem como pivô a falta da comunicação. É inevitável fazer com que todos os humanos tenham opiniões, crenças ou pensamentos compatíveis, dito isso, é próprio do ser humano discordar e desentender sobre um fato ou uma opinião alheia.

Atualmente, não é apenas a facilidade do ser humano em discordar da opinião alheia, e sim, não chegar a escutar o outro, ou criando uma barreira no meio de um diálogo, fazendo com que crie ruídos, resultando em um conflito desnecessário no âmbito organizacional. As pessoas perderam o hábito de escutar e apenas aceitar a opinião do próximo, bem como, dentro de uma organização onde é vivenciado competições diárias e atividades com metas, facilitando um conflito entre setores ou colaboradores de um único setor.

A comunicação tem um papel importante nessas ocasiões, um líder que consegue se situar em um conflito organizacional é aquele que procura entender os dois lados, busca quebrar as barreiras no canal de comunicação, proporcionando com isso, um ambiente de trabalho harmônico,

Para Vecchio (2008), conflito é um produto inevitável da vida organizacional que não é desejável nem indesejável, que pode gerar resultados positivos se bem administrados ou afetar o desempenho se tratado de forma errada ou ignorado.

É importante ressaltar que a gestão de conflitos é responsabilidade do gestor. O RH deve atuar como multiplicador do conhecimento sobre gestão, oferecendo subsídios para o desenvolvimento da liderança. Em situações de conflitos em que o gestor não consiga resolver, o RH pode atuar como mediador ou conciliador.

Segundo Wagner e Hellenbeck (2009), conflito é a oposição e o confronto que ocorre entre pessoas e grupos nas organizações quando as partes buscam o

---

<sup>9</sup> Disponível em: <https://www.workplaceissues.com/author/mary/> Acesso em: 02 dez. 2020.

cumprimento de metas e objetivos impedindo o avanço das metas e objetivos de outras pessoas ou grupos.

Vecchio (2008) define a má comunicação detentora de uma parcela dos conflitos, não em sentido intencional, mas sim pela situação cotidiana, os grandes conflitos ocorrem com maior frequência em organizações de grandes porte e é provável que o aumento do tamanho da organização esteja associado à má informação devido ao maior número de supervisão que gera maiores oportunidades para a distorção da informação à medida que esta passa pelos vários níveis até chegar onde deve ser executada, pois, o cérebro do receptor não recebe as informações com todos os detalhes pretendidos pelo emissor, tornando assim a comunicação perfeita um evento raro, com essa falta de percepção total pelo receptor, surge grandes oportunidades de um mau entendimento na comunicação, gerando informações distorcidas, incorretas ou ambíguas que podem gerar hostilidade.

Kunsh (2003, p.154) diz que “a comunicação interna se constitui em um setor planejado com objetivos bem definidos, para viabilizar toda interação possível entre a organização e seus colaboradores”.

A comunicação organizacional estabelece relações de entendimentos entre pessoas para que possam interagir em prol de um objetivo comum. Vale lembrar que a comunicação tem o poder de influenciar ou de retroagir. Ouvir, observar e dá importância para o outro é determinante para eficácia da comunicação.

### *3.3 Quais os meios de melhorias da comunicação*

Tendo a tecnologia atual, a comunicação ganhou várias oportunidades de melhorias, da mesma forma que as empresas descobriram novos meios de comunicação para se alcançar resultados com harmonia entre setores.

Junto a modernidade, a comunicação interna tem como objetivo melhorar as relações humanas no âmbito organizacional, tornar um clima harmonico e desenvolver da melhor forma o trabalho em equipe, resultando em vários pontos de melhorias nos negócios.

De acordo com Minicucci (1995, p.248), “uma boa organização deverá possuir um sistema de comunicação eficiente”.

Mesmo diante de tantas melhorias diariamente, ainda ocorre falhas e barreiras na comunicação, tanto no ambiente social, como no organizacional. Ressalta-se que onde existe um setor específico para pesquisa, dinâmico e dado diário sobre a harmonia e a união de toda a empresa, faz a grande diferença nos dias atuais. E isso, faz com que todos os colaboradores sintam que os superiores percebem a necessidade de melhoria, sabendo que, os pequenos desentendimentos geram grandes conflitos e aborrecimento em toda empresa, podendo ter um resultado negativo externamente.

A função básica da comunicação interna é auxiliar no desenvolvimento e estabilidade de um clima organizacional positivo e conveniente para cumprimento de metas. O clima organizacional é um fator que contribui diretamente para o aumento de produtividade nas organizações (TORQUATO, 2010).

A comunicação liga vários setores dentro de uma organização, possibilitando um trabalho coordenado para ambas as partes, permitindo atingir os objetivos indicados (ARAÚJO; SIMANSKI; QUEVEDO, 2012).

### 3.3.1 *Feedback*

Segundo Vieira (2015, p.97) feedback é:

Uma palavra em inglês que significa “parecer” ou “comentário”, no sentido de dar parecer sobre determinado assunto, sobre algo ou alguém, e comentários da mesma forma. Em português o termo corresponde a “retroalimentação”, que significa um processo por intermédio do qual uma ação [e controlada pelo conhecimento do efeito de suas respostas.

O conceito de feedback é definido como a comunicação feita entre duas ou mais pessoas, na qual uma delas é avaliada pelos demais com relação às suas ações, comportamentos, tarefas, entre outros. Basicamente esse conceito é aplicado quando uma pessoa conta à outra o que acha sobre a sua performance e como ela pode torná-la melhor. Isso faz com que o desempenho melhore, e que a pessoa descubra algo que ela nunca percebeu.

O feedback não necessariamente precisa ser dito, ele pode ser feito por meio de expressões ou reações faciais como uma resposta à uma atitude positiva ou negativa.

Segundo Fiorelli (2007, p. 222 *apud* MOSCOVICI, 1995, p. 54), “feedback é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atenção está afetando outras pessoas”.

O feedback é a capacidade de dar e receber opiniões, críticas e sugestões sobre algo pessoal ou profissional (MOREIRA, 2009).

De toda forma, mesmo o feedback sendo um ato direto entre duas ou mais pessoas, pode ocasionar falhas no meio tempo que ele for aplicado, como toda ação que envolve o ato de se comunicar.

De acordo com Fiorelli (2007), há diversos mecanismos que podem distorcer o feedback, tais como: isolamento para ouvir, negação de realidade, racionalização/justificativa, comportamento de defesa e distorção dos fatos.<sup>10</sup>

Existe diferentes tipos de feedback, os mais conhecidos são o feedback: Positivo e o Corretivo, porém, temos também o insignificante e o ofensivo.

Segundo Williams (2005), sobre a função de cada feedback: a função básica do feedback positivo é reforçar um comportamento que desejamos que se repita. Ou seja, quando alguém realiza algo que nos agrada, é importante fazer um depósito bem forte e positivo no balde de feedback dessa pessoa. Se esse reforço não for dado, é possível que o comportamento não venha a se repetir.

Em seguida temos o feedback corretivo, o objetivo dele é modificar um comportamento. Colocando de maneira simples, se é necessário que o comportamento da pessoa tenha que mudar, o melhor a se fazer é dar um feedback corretivo, o maior problema é que muitos podem se descuidar e acabam dando um feedback ofensivo. Sem o devido treino, muitos não conseguem dar o feedback corretivo de maneira eficaz.

O feedback insignificante trata-se de um feedback vago e genérico que faz a pessoa (que o recebe) não ter a certeza de seu propósito. Muitas pessoas usam esse tipo de feedback acreditando que causará um enorme efeito positivo. Na verdade, não é o que acontece. Ele gera uma resposta mínima por parte da outra pessoa, sem importância ou impacto em comparação aos outros tipos.

Todos os três tipos de feedbacks anteriores se encaixam nessa quarta categoria, ou seja, o feedback que damos aos outros em nossas relações pode ser

---

<sup>10</sup> Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/comunicacao-e-feedback> Acesso em: 02 dez. 2020.

positivo, corretivo, insignificante ou ofensivo. E o tipo de feedback que escolhemos determina a resposta que obtemos.

### 3.3.2 Endomarketing

Segundo Matos (2009, p.9)

A visão meramente e cartesiana costuma tratar a comunicação interna como instrumento de marketing. Dessa ótica, consagrou-se o termo endomarketing. O prefixo “endon”, originário do grego, significa posição ou ação no interior, ou seja, “movimento para dentro”. Esse tipo de conceituação pode referir uma leitura equivocada da comunicação interna, levando-se a interpretá-la apenas como uma estratégia de persuasão e cooptação dos funcionários. Ao seguirem unicamente esse pensamento racional-econômico, algumas emsas adotam programas de comunicação que acabam se transformando apenas em meros meios de mecanismos de manipulação e controle. Essa distorção do conceito de comunicação interna transforma os veículos de comunicação em instrumentos sutis de dominação.

De acordo com Giuliani (2006), os pioneiros no desenvolvimento do endomarketing foram os japoneses, a partir da observação do modelo ocidental de administração participativa. Conforme o autor, o modelo participativo nasceu com o desenvolvimento dos modelos de gestão e consistia em uma comunicação transparente entre os integrantes da equipe.<sup>11</sup>

O endomarketing procura trabalhar a comunicação interna, como também o bem estar e a motivação da equipe, tendo em vista um resultado futuro refletido no público externo, que são os clientes. Sabendo que, para obter um bom resultado, rendimento e união em uma organização é necessário manter uma boa relação e harmonia, que tem como base uma boa comunicação.

Bekin (2004) aborda os seguintes fundamentos do Endomarketing:

- **Definição:** A utilização do marketing para o público interno no ambiente organizacional.
- **Conceito:** Metodologia de marketing, com meta na inter-relação de informações entre organização e colaboradores, com foco no cliente externo.
- **Objetivo:** Realizar uma absorção e sincronia da comunicação e valores repassados aos colaboradores, criano e fortalecendo uma relação entre a organização e seus indivíduos.

---

<sup>11</sup> Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/endomarketing-o-cliente-interno-e-a-chave-do-sucesso> Acesso em: 02 dez. 2020.

- **Função:** Implicar estrategicamente o conceito de cliente interno junto aos processos produtivos, a fim de criar e propagar valores, propiciando harmonia, melhorias e qualidade na produtividade.

Nos dias atuais é essencial que em todas as empresas tenha um setor específico que cuide diretamente de seus funcionários, como o endomarketing, procurando sempre melhorias e trabalhando para que os mesmos vejam a empresa um lugar apto e harmônico no qual possam trabalhar de forma correta, levando em conta a saúde, tanto física quanto mental, tendo assim bons resultados e rendimentos no fim do mês.

Segundo Kotler (2000) apud Oliveira, Aquino e Silva (2019, p.4)

O marketing tem um envolvimento social, levando o consumidor a interessar-se pelos produtos de forma criativa e renovada, oferecendo um serviço de qualidade, quando dos trabalhos prestados, O endomarketing utiliza-se de um conjunto de ações de marketing orientado para os colaboradores, como também para fornecedores acionistas, ou seja, para seu público interno. Voltado para o relacionamento interno, o endomarketing aborda aspectos da emoção, valores, crenças, participação e motivação junto a seus colaboradores.

### *3.3.3 A importância da comunicação como resultado organizacional.*

O setor de administração de pessoas no século XX, era apenas responsável pelo controle e os números de funcionários, com isso tratava-os como recursos e não havia uma comunicação parceira.

Sendo assim, para que “os objetivos da gestão de pessoas, possam ser alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elemento básico para eficácia organizacional” (CHIAVENATO, 2008, p. 12).

O clima organizacional pode ser conceituado como a visão atmosférica interna, vivenciada pelos membros da organização e que está diretamente ligado ao nível da motivação e satisfação, o que influencia diretamente no seu comportamento. (CHIVENATO, 2015).

Para Tavares (2010, p. 12), “a comunicação sempre existiu e existirá na histórias das organizações. Podemos entender que a comunicação empresarial é a comunicação existente entre a organização e seus públicos de interesse”.

Em virtude disto, as empresas começaram a entender que não é apenas o público externo que deve ter atenção direta e certo cuidado, como também os seus próprios funcionários que são responsáveis pelos bons resultados, dito isso, a

organização na qual seus funcionários não são tratados da maneira correta, não tem uma comunicação parceira entre os setores, e um clima organizacional desestruturado, traz consigo resultados negativos, que conseqüentemente, irá refletir no público externo.

De acordo com Wels (2005, p.74):

a comunicação consiste na alma da organização, pois é ela que estabelece as relações de entendimento necessárias para que as pessoas possam interagir como grupos organizados para atingir objetivos pré determinados.

Segundo Caldas (2010), a necessidade de desenvolver uma comunicação estratégica eficaz com a equipe é baseada no fato que a imagem é desenvolvida por eles da organização, é refletida para o público externo.

Portanto, antes de tudo, todas as organizações devem levar em consideração seu público interno que são seus colaboradores, tendo a comunicação como um ponto forte dentro dos setores da empresa, é necessário nutrir o hábito de dar e receber feedbacks, tanto para corrigir, como para elogiar, deste modo evitando conflitos e falhas futuras.

Para Tavares (2009, p. 02),

a comunicação empresarial deve ser vista como estratégia de gestão, viabilizando melhores resultados finais. Percebe-se que a comunicação é um processo que se realiza em dois sentidos, sendo assim, antes de dar o feedback é preciso observar o próprio comportamento para que assim possamos a vir corrigir outro indivíduo, evitando atritos e desmotivação.

A comunicação tem como principal objetivo conectar, melhorar, instruir a organização na qual existe várias pessoas de diferentes pensamentos, crenças e conceitos. Necessita de uma boa conexão entre elas, para que assim todos os colaboradores possam se entender, apesar as diferenças, tendo como resultado um bom trabalho em equipe, mesmo com as divergências estimulando um bom desempenho grupal.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo teve o propósito de retratar a importância da comunicação dentro das organizações como resultado para uma menor taxa de turnover, dando ênfase nos resultados de uma boa comunicação, como também em melhorias para mantê-la no cotidiano das empresas. Iniciou-se com uma breve explicação sobre a história da comunicação e seus elementos: emissor, decodificador, código/sinal, receptor, canal,



ruído e feedback, logo após foi contextualizado sobre a importância da comunicação interna que serve de apoio para a comunicação social. Em seguida a rotatividade de pessoal e outras dificuldades organizacionais que são causadas pela ausência da comunicação.

Sendo assim, também foi visto formas e meios de melhorias para trazer e manter a comunicação grupal no âmbito empresarial, usando-a como estratégias e dinâmicas entre os setores. Dito isto, é de clara a importância que haja harmonia entre seus colaboradores, tendo como primeiro passo: atividades e dinâmicas que possam estabelecer e firmar as relações humanas. Tendo em vista a necessidade humana de ser reconhecido de várias formas, inclusive através da ferramenta do feedback nas organizações, sendo o feedback positivo onde o objetivo é impulsionar os melhores desempenhos nas atividades, já o feedback corretivo é usado para modificar comportamentos indesejáveis na empresa.

Em síntese, pode-se concluir-se que a comunicação junto com os outros fatores de melhorias citados podem aperfeiçoar as relações humanas junto com a sinergia em equipe. Desta forma foi compreendido que para evitar certos conflitos e a rotatividade de pessoal, é necessário cuidar do público interno, que são os colaboradores, para que assim sejam verdadeiramente motivados e integrados para superação dos desafios e alcançar as metas afim de buscar o objetivo comum.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, D. C.; SIMANSKI, E. S. S.; QUEVEDO, D. M. **Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso.** Brazilian Business Review, v. 9, n. 1, p. 47-64, 2012.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**, 5.

ed.São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed São Paulo: Atlas, 2004. 515 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas**. São Paulo: Manole, 2008

FERREIRA, AURÉLIO. **Mini Aurélio: o dicionário da língua portuguesa**. 8. Ed.. Curitiba: Editora Positivo, 2010.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 175 p.

KUNSCH, Margarida Maria Krphling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação Integrada**. 4.ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo:Summus, 2003.

LAKATOS; MARCONI. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 6. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via cultural e o diálogo Z**. Ed.rev.e ampl.- Barueri, São Paulo: Editora Manole Ltda, 2009.

MEDRANO, J. V. **Comunicação organizacional integrada: alicerce intrínseco da economia de comunhão**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2007.

MINICUCCI, Agostinho. **A arte da comunicação** . Relações humanas: psicologizadas relações interpessoais. 6 .ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MOREIRA, Bernardo Leite. **Dicas de Feedback: A Ferramenta Essencial da Liderança**. Rio de Janeiro, Oualitmark Editora, 2009.

OLIVEIRA, Ana Aracelly, et al. **O endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: influências de clima e cultura nas organizações**. Disponível em, <https://revistas.ponteditora.org/index.php/e3/article/view/19/14> >. Acesso em 23 de dezembro de 2020.

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

RUGGIERO, Alberto Piro. **Qualidade na comunicação interna**. São Paulo: Rh, 2002.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TERCIOTTI, S. H.; MACARENO, ISABEL. **Comunicação empresarial na prática**. 3. Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. 6. ed, Tradução: Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VIEIRA, Fábio Augusto. **O líder humano**. São Paulo, Editora Atlas, 2015.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva**. 2.ed, Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2009.

Wels, A. M. C. (2005). **Estudando a comunicação organizacional: redes e processos integrativos**. Revista Conexão – Comunicação e Cultura, 4(7), p. 74.

WILLIAMS, R. L. **Preciso saber se estou indo bem: uma história sobre a importância de dar e receber feedback**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005. p.52.