



CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGUERA DE CAMPO GRANDE

Unidade 1: Av. Fernando Corrêa da Costa, 1.800 • Vl. Dr. João Rosa Pires

Campo Grande (MS) • 79004-311 • (67) 3316-6000

Unidade 2: Rod. BR 163, 3.203 • Chácara das Mansões • Campo Grande (MS) • 79079-005 • (67) 3345-6100

ALINE ABEGAIL FARIAS DE OLIVEIRA

ALESSANDRA LEAL DA TRINDADE

KEILA CORREIA DE OLIVEIRA

WESLEY SILVA FARIAS

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA
NAS ORGANIZAÇÕES**

Campo Grande - MS

2017

ALINE ABEGAIL FARIAS DE OLIVEIRA
ALESSANDRA LEAL DA TRINDADE
KEILA CORREIA DE OLIVEIRA
WESLEY SILVA FARIAS

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS
ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Anhanguera, como requisito parcial para a
obtenção do título de graduado em
Administração

Orientador: Isabella Santos

Campo Grande

2017

ALINE ABEGAIL FARIAS DE OLIVEIRA
ALESSANDRA LEAL DA TRINDADE
KEILA CORREIA DE OLIVEIRA
WESLEY SILVA FARIAS

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Anhanguera, como requisito parcial para a obtenção do título de graduado em Administração.

Aprovado em: __/__/____

BANCA EXAMINADORA

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Dedicamos este trabalho a nossos pais.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradecemos á Deus por estar ao nosso lado, nos ajudando a não desistir dessa jornada e ajudar a realizar nossos objetivos.

Aos nossos pais, que nos inspiraram em suas superações e desejarem o nosso sucesso.

Aos amigos que estiveram ao nosso lado torcendo nós e nos apoiaram para prosseguir.

A professora orientadora Isabella Cristina dos Santos que nos auxiliou na elaboração deste trabalho.

Aos professores da Universidade em especial ao Prof.º André Queiroz que proporcionaram o conhecimento para alcançar esse etapa.

A Universidade Anhanguera que nos proporcionou as ferramentas para alcançar esse sonho. Enfim, a todos os que colaboraram e nos apoiaram na realização dessa meta.

RESUMO

As organizações atuais necessitam de uma boa comunicação para se manterem ativas e saudáveis no mundo globalizado, ela é um processo de troca de informação que gera conhecimento entre as pessoas e que só ocorre com sucesso quando é recebida e compreendida pelo ouvinte de maneira clara. O presente estudo tem como objetivo identificar as barreiras na comunicação às quais afetam o relacionamento dos gestores e subordinados dentro das organizações. A pesquisa realizada é descritiva e bibliográfica, onde serão abordados os meios de comunicação usado nas empresas e a necessidade da boa compreensão da comunicação para o bom relacionamento entre colaboradores e gestores, deixando claro que a boa comunicação é importante e traz benefícios para a organização, pois torna o colaborador mais produtivo, aumentando sua qualidade, além de propor um ambiente harmonioso entre seus gestores.

Palavras-chave: Comunicação; Relacionamento; Organização; informação; Gestores.

ABSTRACT

Today's organizations need good communication to keep themselves active and healthy in the globalized world, it is a process of information exchange that generates knowledge among people and that only occurs successfully when it is received and understood by the listener in a clear way. The present study aims to identify barriers in communication that affect the relationship of managers and subordinates within organizations. The research carried out is descriptive and bibliographical, where the communication media used in the companies will be approached and the need for a good understanding of the communication for the good relationship between employees and managers, making clear that good communication is important and brings benefits to the organization, Because it makes the collaborator more productive, increasing its quality, besides proposing a harmonious environment among its managers.

Key-words: Communication; Relationship; Organization; information; Managers.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tipos de barreiras à comunicação	26
Tabela 4 – Barreiras à comunicação e modo de supera-las	33

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – IMPORTÂNCIA DA RETROAÇÃO NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO.....	19
QUADRO 2 – FLUXOS DIRECIONAL DE COMUNICAÇÃO	21

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2	OBJETIVOS DO TRABALHO	14
2	O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES	15
2.1	ORGANIZAÇÃO	15
2.2	RECURSOS HUMANOS	16
2.2.1	<i>Gestão de Pessoas</i>	17
2.2.2	<i>Relacionamento Interpessoal</i>	18
2.3	PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO	18
2.3.1	<i>Fluxos de Comunicação na Organização</i>	20
2.3.2	<i>Formas de Comunicação</i>	21
2.3.3	<i>Tipos de Comunicação</i>	23
2.3.4	<i>A importância da Comunicação Interna</i>	24
3.	BARREIRAS DA COMUNICAÇÃO	25
4.	A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO EFICIENTE	34
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
6.	REFERÊNCIAS	42

INTRODUÇÃO

A comunicação interna nas organizações é responsável pela integração de relacionamentos internos e externos para que os projetos sejam executados de modo eficaz, e quando ela acontece de maneira eficiente os funcionários das organizações trabalham para o sucesso da mesma tanto em momentos bons quanto nos momentos de crise.

Além de alinharem os colaboradores à comunicação, ela garante que os envolvidos estejam conscientes do papel de cada um no processo, tanto da comunicação vertical (dos setores de liderança para os inferiores) quanto na comunicação horizontal (entre funcionários de um mesmo setor). As pessoas que tem definido tornam os mesmos cientes nos objetivos da empresa, dessa forma a cobrança em relação ao desempenho do colaborador é facilitada, afetando diretamente o nível de produtividade de cada envolvido.

Por meio da comunicação interna é possível estabelecer canais de relacionamento ágil e confiável, com o propósito de integrar os usuários atingindo os objetivos da organização. Porém não é suficiente assegurar que a comunicação ocorra, é a necessidade de que o conteúdo seja de fato assimilado pelos integrantes e tenham possibilidades de utilizar o que foi informado.

É sabido que a comunicação é a troca de informações entre pessoas, a troca de informações dentro das organizações torna os funcionários integrados e informados no que ocorre na empresa tornando parte da organização, desta forma surgiu a comunicação interna, o que é de suma relevância para que as empresas se mantenham no mercado. Por isso justifica-se a necessidade desse trabalho, que propõe avaliar os processos e meios de comunicação interna, mostrando que é imprescindível esse fator para o bom relacionamento entre os colaboradores, resultando em maior produtividade e automaticamente lucratividade.

Para a elaboração do trabalho foi feita uma pesquisa bibliográfica baseada principalmente em livros de diversos autores da área de Comportamento Organizacional como, por exemplo, Chiavenato (1994, 1999, 2004, 2010, 2014), Dubrin (2008), Robbins (2005, 2010), Wagner III (2006), Vecchio (2015), entre outros. Foi feito também levantamento de informações sobre o tema em revistas, artigos, documentários, relatórios, periódicos entre outras fontes de dados.

A boa comunicação interpessoal em todo o processo organizacional é a exigência para o sucesso da empresa. A ausência de diálogo é uma problemática que prejudica a organização como um todo, no mundo muitas empresas buscam sanar e desenvolvem meios e métodos de comunicação interna.

Serão desenvolvidas nesse trabalho aspectos da comunicação dentro das organizações, as barreiras e a importância da comunicação para a organização, ainda serão apresentados segundo autores como melhorar a comunicação dentro das empresas.

1.1 Problema de Pesquisa

Como melhorar a comunicação interna dentro das organizações?

1.2 Objetivos do Trabalho

Geral: Mostrar a importância da comunicação interna para o sucesso organizacional.

Específicos:

Identificar o papel da comunicação interna nas organizações.

Apontar as dificuldades e os meios de comunicação utilizados atualmente nas organizações.

Demonstrar projetos e ações que facilitam a comunicação interna dentro das organizações.

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES.

Serão abordados nesse capítulo os conceitos de comunicação interna dentro das organizações, seus processos, sua definição, as relações interpessoais e de gestão de pessoa, a importância da comunicação interna com relação à motivação e a produtividade dos colaboradores, visando que uma boa comunicação é uma ferramenta estratégica e essencial para desenvolvimento das organizações.

1.3 Organização

As organizações são sistemas de atividades coordenados por pessoas, à participação entre o grupo é fundamental para o sucesso da organização. O principal motivo para a existência das organizações é o fato de que certos objetivos só podem ser alcançados por meio da ação coordenada de grupo de pessoas. (MAXILIANO, 2012, p. 69).

As organizações são compostas pela união dos indivíduos que tem um mesmo objetivo, o de produzir algo. Segundo Chiavenato:

Organizações são sistemas extremamente complexos. Quando observadas atentamente elas se revelam compostas de atividades humanas de diversos níveis de análise. Personalidades, pequenos grupos, intergrupos, normas, valores, atitudes, tudo isso existe sobre um padrão extremamente complexo e multidimensional. (CHIAVENATO, 1994 p.24).

As organizações são sistemas de recursos que se fracionam em partes menores, interagindo entre si para atingir seus objetivos organizacionais.

Maximiano afirma:

Uma organização é um sistema de recursos que procura algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos). Além de objetivos e recursos, as organizações têm outros componentes importantes, como processos de transformação, cultura, tecnologia e divisão do trabalho. (MAXIMILIANO, 2012, p. 4).

Podemos afirmar que as organizações são sistemas distintos, não podendo ter duas ou mais iguais, elas se identificam com as pessoas. Sua existência pode ser de meses, décadas ou mesmo séculos, passando por gerações, ou podem

permanecer no mercado por pouco tempo e se desfazer repentinamente, por não ser um sistema perfeito.

As empresas são um tipo de organização social com finalidade lucrativa. Na moderna sociedade em que vivemos, todos os processos produtivos é realizado dentro de organizações. (CHIAVENATO, 2014, p. 38).

Chiavenato afirma:

Dentro de uma abordagem mais ampla, as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos), intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Isso significa que as organizações são propositadas e planejadamente construídas e elaboradas para atingir determinados objetivos e que também são reconstruídas e reelaboradas, isto é, reestruturadas e redefinidas à medida que os objetivos são atingidos se descobrem meios melhores para atingi-los com menores custos, esforços e tempo. Uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas uma organização social vivo e sujeito continuamente a mudar e desenvolver. (CHIAVENATO, 2014, p. 39 e 40).

As empresas passam por transformações todos os dias, introduzindo em seus processos novidades de tecnológicas e de gestões, modificando os produtos ou serviços, alterando o comportamento dos colaboradores, estão sempre expondo as suas novas ideias para atingir seus objetivos.

1.4 Recursos Humanos

As pessoas são meios, recursos para a organização alcançar seus objetivos. (CHIAVENATO, 1994, p. 106).

A RH a soma de habilidades, métodos, políticas e prática estabelecida para conduzir o desempenho dos indivíduos dentro das organizações.

A administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos. [...] (CHIAVENATO, 1999, p. 8)

A administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desenvolvimento eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados diretamente e

indiretamente com o trabalho. A administração de Recursos Humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. (CHIAVENATO, 1994, p. 135).

É incontestável a importância do papel dos recursos humanos nas organizações, quando a mesma é bem planejada transfere o valor referido a seus colaboradores, percebendo que funcionários têm que serem vistos como parte da organização.

Segundo Gil

A administração de Recursos Humanos pode, pois, ser entendida como a Administração de Pessoas baseada em uma abordagem sistêmica. O conceito de sistema, que é fundamental para essa abordagem, pode ser definido de diversas maneiras: como um conjunto de elementos unidos algumas formas de interação ou interdependência; uma combinação de partes, formando um todo unitário; um conjunto de elementos materiais ou ideais, entre os quais se possa encontrar uma relação; uma disposição das partes ou elementos de um todo, coordenados entre si e que funcionam como estrutura organizada. (GIL, 2013, p. 21).

O conjunto de pessoas unidas para um objetivo maior, formando um sistema onde essas interações constrói o todo, conquista os objetivos comuns individuais e coletivos.

1.4.1 Gestão de Pessoas

Chiavenato apresenta a Gestão de Pessoas:

Quando uma organização esta voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. A gestão de pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada para alcançar os objetivos da organização e individuais. (CHIAVENATO, 1999, p. 8 e 9).

Todos sabem que o futuro é incerto, mas podemos desenhar ou prever algumas mudanças que podem ocorrer com as percepções do presente, na Gestão

de Pessoas não está muito longe do que podemos visualizar, temos um mundo em constantes mudanças onde a tecnologia é utilizada por todos e muitos fins.

Gil afirma que a Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto das organizações quanto individuais. (GIL, 2013, p 17)

A Gestão de Pessoas cria estratégias envolvendo todos da organização para atingirem através de seus colaboradores os objetivos organizacionais, além de buscar desenvolver capacitações, desenvolvimentos pessoais e profissionais dando as organizações vantagens competitivas.

1.4.2 Relacionamento Interpessoal

Toda empresa são constituídas por pessoas. E elas guardam entre si relações de interações e intercâmbios, E nessa relação que se podem fazer melhorias rápidas e imediatas. Mais que isso melhorias sem limites. (CHIAVENATO,2014, p.322).

Cintra Afirma:

No contexto organizacional, o desenvolvimento interpessoal assume importância significativa. [...]. O contexto atual mostra uma grande complexidade, em que a mudança é uma constante e se reflete na competitividade entre as organizações, nos processos produtivos e nas relações de trabalho e pessoais. (CINTRA, 2016, p. 108).

As relações interpessoais envolvem diferentes percepções de mundo, nas organizações não são diferentes, assim tais complexidades tornam se um paradigma para as mudanças no desenvolvimento de relações interpessoal dentro das organizações.

1.5 Processos de Comunicação

A comunicação envolve transações entre pessoas. Davis define-a "como processo de passar informações compreensão de uma pessoa para outra. " É

essencialmente uma ponte de significados entre pessoas. (CHIAVENATO, 1994, p. 79).

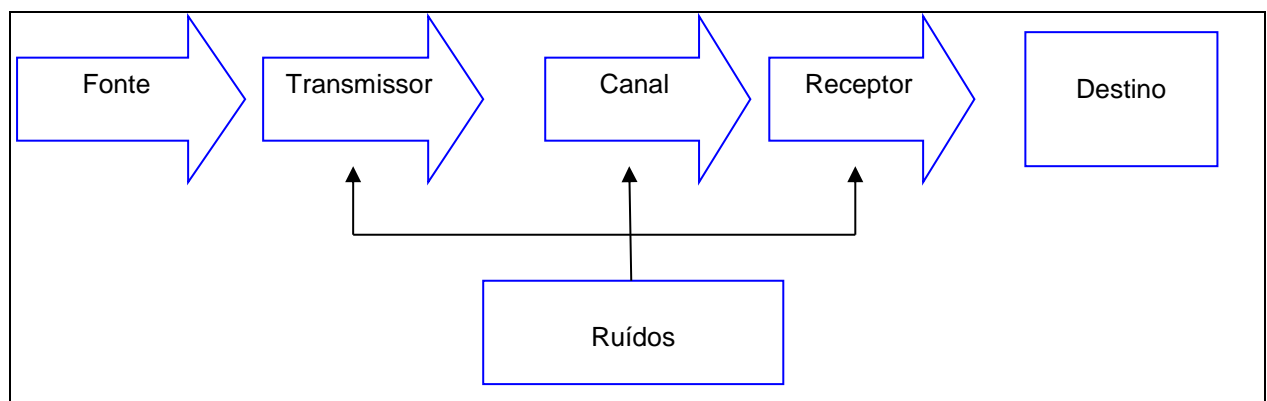
A comunicação envolve troca de fatos, ideias, opiniões ou emoções entre duas ou mais pessoas e é também definida como inter-relações por meio de palavras, letras, símbolos ou mensagens e como para a participação de uma organização partilhar significado e compreensão com outros.

A comunicação é desenvolvida por um processo composto de duas pessoas, o remetente (fonte) e o receptor, que é o destino que a mensagem é enviada, além delas, existe mais quatro elementos: transmissão, o canal, a recepção e o ruído. Conforme figura abaixo:

Fonte – pessoa, coisa ou processo que emite ou fornece as mensagens por intermédio do sistema; transmissor – significa o meio, o processo ou equipamento que codifica e transporta a mensagem por meio de algum canal até o receptor, que deve recebê-la; canal – é o espaço intermediário situado entre o transmissor e o receptor; receptor – significa o processo ou equipamento que capta e recebe a mensagem do canal; destino – pessoa, coisa ou processo a quem é destinada a mensagem no ponto do sistema de comunicação; ruídos – significa a perturbação indesejável que tende a deturpar e alterar, de maneira imprescindível as mensagens transmitidas. (CHIAVENTATO, 2014, p.345 e, 346).

Em uma comunicação é fundamental para a organização alcançar o sucesso de seu objetivo e seus métodos gerenciais. Caso o superior não consiga comunicar-se com seus funcionários, suas funções gerenciais não terão o sucesso esperado.

Quadro 1. Importância da retroação no processo de comunicação



Ainda nesse contexto podemos perceber Robbins, ele afirma que existem a filtragem e o feedback como processo de comunicação. A filtragem refere-se à manipulação da informação pelo emissor para que o receptor a veja de maneira favorável. (ROBBINS, 2010, p.343). O feedback faz a verificação do sucesso na transmissão de uma mensagem como pretendida inicialmente. Ele determina se a compreensão foi ou não obtida. (ROBBINS, 2005, p. 235).

O processo de comunicação é um sistema aberto em que ocorre certa quantidade de ruídos, ou seja, uma perturbação indesejável que tende deturpar, distorcer e alterar, de maneira imprevisível, as mensagens transmitidas.

A comunicação constitui um dos aspectos básicos das atividades gerenciais. Se administrar é fazer com que as coisas sejam feitas por meio das pessoas, e que para as pessoas possam fazer as coisas de maneira eficiente e eficaz, torna-se necessário comunicar constantemente a elas o que deve ser feito, com, quando, quanto, etc. (CHIAVENATO, 2014, p.348).

Para tanto é necessário manter uma comunicação clara e objetiva, a troca de informações eliminando barreiras e que dificultam a compreensão.

2.3.1. Fluxos de Comunicação na Organização

Os fluxos de comunicação podem ser em sentidos vertical e horizontal. O fluxo de comunicação vertical é dividido em ascendentes e descendentes. Como demonstra Robbins:

Comunicação vertical descendente

A comunicação dentro de um grupo ou organização, a qual flui dos níveis mais altos para os mais baixos. (ROBBINS, 2010, p. 327).

A comunicação ascendente é a que se dirige aos escalões mais altos do grupo ou da organização. É utilizada para fornecer feedback aos gestores, informá-los sobre processos em relação as metas e relatar problemas que estão ocorrendo. (ROBBINS, 2010, p.328).

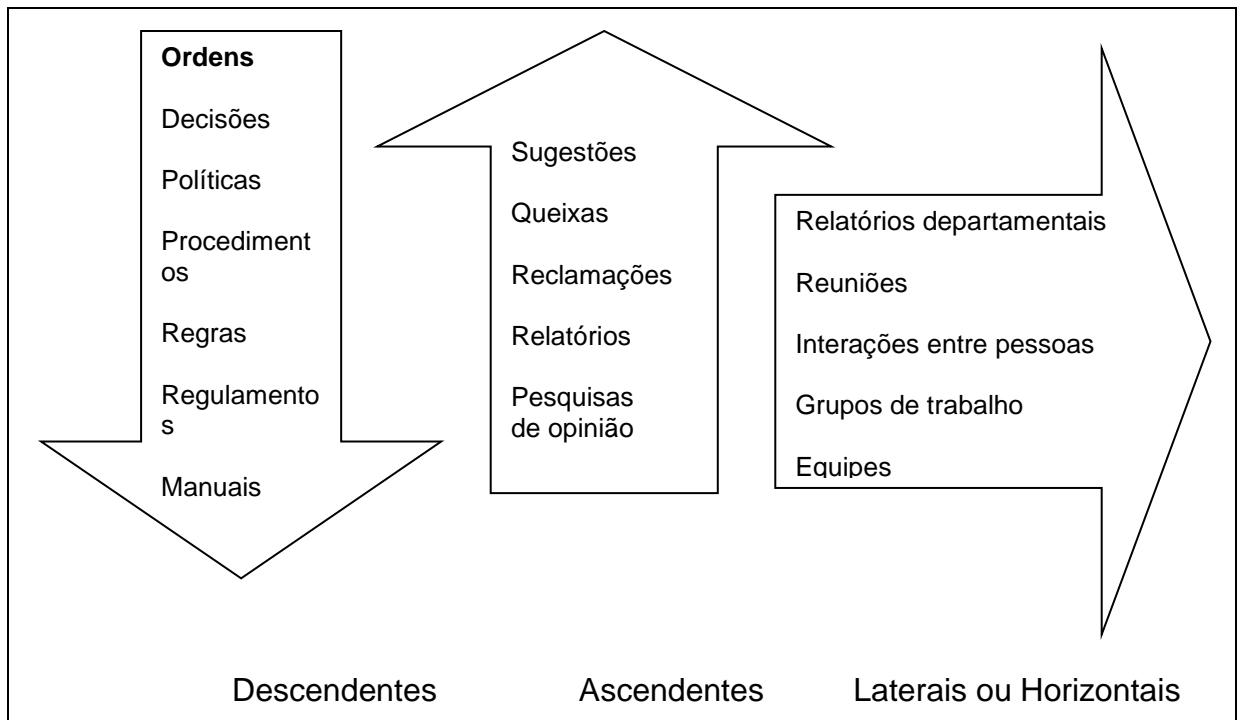
Comunicação lateral, quando a comunicação se dá entre os membros de um mesmo grupo, de grupos do mesmo nível, gestores do mesmo nível ou entre

quaisquer pessoas que estão em um nível horizontal, equivalente dentro da organização. (ROBBINS, 2010, p.329).

Segundo Chiavenato [...] Tudo que o administrador decide é transmitido por meio de comunicação e é uma das principais tarefas e desafios do administrador moderno. (CHIAVENATO, 2014, p. 350).

Assim, o autor demonstra as comunicações descendentes, ascendentes e laterais no quadro abaixo:

Quadro 2. Fluxos direcionais de comunicação



Fonte: CHIAVENATO, 2014, p. 350

1.5.2 Formas de Comunicação

As comunicações interpessoais são transmitidas de diferentes formas, elas podem ser de formas orais ou escritas, conforme afirma Chiavenato (2014), Muitos indivíduos preferem a intimidade da comunicação oral, enquanto outros preferem acurácia e precisão da comunicação escrita. Segundo Robbins

O principal meio de transmitir mensagens é a comunicação oral. As palestras, os debates formais entre duas pessoas ou em grupos e a rede informal de rumores são algumas formas comuns de comunicação oral. As vantagens da comunicação oral são a rapidez e o feedback. A principal desvantagem da comunicação oral surge nas organizações, ou sempre que uma mensagem tiver de ser transmitida para várias pessoas. Quando maior

o numero de receptores, maior a probabilidade de distorções potenciais. (ROBBINS, 2005, p. 235).

2.3.3.1. Comunicação Oral

É necessário que utilizar a comunicação oral de maneira clara e objetiva, é fundamental ter conhecimento no que se verbaliza, pois as informações podem ser recebidas de maneiras diferentes pelos ouvintes, para que não haja distorções nas informações recebidas.

2.3.3.2. Comunicação Escrita

A comunicação escrita nos últimos anos tem sido difundida cada vez mais através da internet por ser um meio de comunicação rápida e eficaz, para tanto faz se necessário além de falar escrever bem, conhecer os meios e como os utilizar.

A comunicação escrita engloba memorandos, cartas e-mails, transmissões de fax, jornais internos, informativos e murais e qualquer outro meio que use a linguagem escrita ou simbólica para comunicar as informações.

Uma vantagem adicional da comunicação escrita esta no seu próprio processo. [...] Por esse motivo, a comunicação escrita costuma ser melhor elaborada, mais lógica e clara. [...] suas desvantagens. Elas consomem mais tempo. [...]. Outra desvantagem é a ausência de feedback. (ROBBINS, 2005, p. 235).

Essa habilidade é tão importante quanto à habilidade da oratória, para tanto deve se desenvolver técnicas e ter conhecimento amplo da língua portuguesa, para desenvolver da melhor maneira a escrita sem que haja dificuldades de interpretação.

2.3.3.3. Comunicação não verbal

Na comunicação não verbal acontece todas as vezes que transmitimos uma mensagem verbalmente, também enviamos junto uma mensagem não verbal.

As duas mensagens mais importantes enviadas pela linguagem corporal são (1) quando uma pessoa gosta da outra e até o ponto esta interessa em seus pontos de vista, e (2) o status relativo percebido entre o emissor e receptor.

As expressões faciais também carregam uma mensagem. [...] As expressões faciais, ao lado das entonações de voz, podem mostrar

arrogância, agressividade, medo, timidez e outras características que nunca seriam comunicadas se você apenas lesse uma transcrição do que foi dito. (ROBBINS, 2005, p. 237).

Muitas vezes não precisamos verbalizar o que queremos ou sentimos, um simples trocar de olhos pode significar muito mais do que palavras ditas, essas emoções expressadas podem ser recebidas de maneira boa ou ruim, isso depende da forma como ela é recebida, pois na troca envolve sentimentos de ambos os lados.

Ainda por meios eletrônicos também podemos enviar mensagens não verbais, e são interpretadas por meio do conhecimento de cada indivíduo.

2.3.3. Tipos de Comunicação

As organizações não sobrevivem sem a comunicação, é necessário para uma comunicação eficiente exista dois tipos de comunicação nas empresas, a formal e a informal:

Comunicação formal: Nas comunicações formais a mensagem é enviada, transmitida e recebida por meio padrão de autoridade determinado pela hierarquia da empresa, comumente denominado cadeia de comando. (CHIAVENATO, 2014, p.349).

São estabelecidos pela organização e transmitem mensagens que se referem às atividades relacionadas com o trabalho de seus membros. (ROBBINS, 2005, p. 233).

Comunicação Informal: As comunicações informais ocorrem fora dos canais formais de comunicação e por meio de formato oral ou escrito. (CHIAVENATO, 2014, p.349).

Na organização: Estes canais informais são espontâneos e surgem com a resposta às escolhas individuais. . (ROBBINS, 2005, p. 233).

2.3.4. A importância da Comunicação Interna

Segundo Robbins, a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional, e informações. (ROBBINS, 2005, P.232)

A comunicação facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo. [...]. O estabelecimento de metas específicas, o feedback do progresso em relação a elas e o reforço do comportamento desejável estimulam a motivação e requerem comunicação. A comunicação que ocorre dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustrações, sentimentos de satisfação. A função final desempenhada pela comunicação se relaciona a seu papel como facilitadora de tomada de decisões. Ela proporciona as informações de que as pessoas e os grupos precisam para tomar decisões ao transmitir dados para que se identifiquem e avaliem alternativas. (ROBBINS, 2005, p. 233)

O papel da comunicação é facilitar a tomada de decisões dentro das organizações, para isso se faz necessário à troca de informações e dados para a avaliação de alternativas.

Segundo Chiavenato:

A comunicação – como atividade gerencial necessária, isto é, como processo pelo qual o gerente garante a ação das pessoas para promover a ação empresarial – tem dois propósitos principais: Proporcionar informações e compreensão necessárias para que as pessoas possam conduzir-se nas suas tarefas. Proporcionar as atitudes necessárias que promova a motivação, a cooperação a satisfação nos cargos. Esses dois propósitos em conjunto, promovem um ambiente que conduz a um espírito de equipe e a um melhor desempenho nas tarefas. (CHIAVENATO, 2014, p. 349).

Cabe às organizações fortalecer a comunicação, pois através da equipe gerencial é promovido o ambiente de trabalho em que os indivíduos interagem, expressando suas ideias e opiniões, sendo ouvidas, desenvolvendo a motivação entre elas.

3. BARREIRAS DA COMUNICAÇÃO

Para compreender a complexidade da comunicação organizacional serão apresentadas nesse capítulo as barreiras da comunicação e na gestão da comunicação organizacional. Além dos processos de comunicações existem barreiras na comunicação de natureza mecânica, fisiológica, psicológica, dentre outras aplicadas à comunicação organizacional.

3.1. Comunicação organizacional

O processo de comunicação dentro das organizações nem sempre funciona da forma mais adequada, pois apresenta barreiras indesejáveis que interferem na forma como as mensagens devem ser transmitidas entre o emissor e o receptor.

Saber ouvir e interpretar as mensagens de maneira que incentivem os indivíduos dentro da organização a refletir sobre a qualidade do que é transmitido nas diversas maneiras.

A administração dos esforços dos indivíduos depende da comunicação organizacional, ela fortalece a empresa e torna os funcionários mais produtivos e influi na imagem da empresa.

Segundo Shermerhorn a comunicação organizacional é o processo específico pelo qual a informação se movimenta dentro da organização, e entre e entre a organização e seu ambiente. (SHERMERHORN, 1991, p. 251).

A comunicação empresarial [...] caracteriza-se, atualmente, como o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, lobby, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing. (PIMENTA, 2007, p. 98)

Ainda podemos citar as distorções que são comuns em comunicação organizacionais, eles são problemas criando obstáculos que são desenvolvidos pela própria resistência das pessoas ou de barreiras.

3.2. Barreiras à comunicação organizacional

As barreiras da comunicação independem do processo utilizado, por envolver pessoas a comunicação pode ser facilitada ou dificultada por elas. De uma maneira

geral a comunicação depende de cada indivíduo que exprime suas personalidades, emoções e comportamentos que são diferentes de pessoa para pessoa.

As barreiras são problemas ocasionados que não permite que a informação chegue da forma correta ao receptor, são duas as formas que causam distorções nas informações, a omissão de informações fazendo com que parte da mensagem seja esquecida ou eliminada, já a segunda, a distorção ocorre quando a mensagem passa de indivíduo para indivíduo e cada um entende a mensagem da forma diferente que ela foi passada pelo primeiro receptor. Hall explica:

[...] Deve estar claro que as comunicações nas organizações não são perfeitas. A consequência básica dos sistemas de comunicações existentes é que as mensagens são transformadas ou alteradas à medida que atravessam o sistema. O fato de serem transformadas significa que seu receptor final recebe algo diferente daquilo que foi originalmente enviado. Destruindo assim a intenção do processo de comunicação (HALL, 2004 p.145).

Contudo a comunicação sofre barreiras que se apresentam através da linguagem ou de canais empregados para se comunicar, além dessas, a situação mental das pessoas que se comunicam e suas particularidades de gênero causam barreiras. Os tipos existentes de barreiras à comunicação humana são as barreiras pessoais, barreiras físicas e barreiras semânticas.

Tabela 1. Três Tipos de Barreiras à Comunicação

HUMANAS	FISICAS	SEMANTICAS
Limitações pessoais Hábitos de ouvir Emoções Preocupações Sentimentos pessoais	Espaço físico Interferências físicas Falhas mecânicas Ruídos ambientais Distância	Interpretação de palavras Translação de linguagem Significado de sinais Significado de símbolos Decodificação de gestos
Motivações	Ocorrências locais	Sentido das lembranças

Fonte: CHIAVENATO, 1994, p.80.

No andamento da comunicação percebem-se problemas e dificuldades que as organizações enfrentam na comunicação atualmente no mundo corporativo.

3.2.1. Barreiras pessoais

Na linguagem o vocabulário utilizado tem variados significados de pessoa para pessoa, pois envolvem variáveis de idade, educação e históricos culturais. Robbins completa, Nas organizações os funcionários provem de origens diferentes e, portanto, possuem padrões diversos de linguagem. (Robbins, 2005, p.246).

As barreiras fisiológicas são disfunções corporais. Nelas podem incluir deficiências como auditiva, visual e distúrbios da fala. Para comunicar-se com pessoas com tais deficiências sem que o comunicador saiba libras ou uma escrita adequada para os deficientes visuais é totalmente incapaz de que haja a comunicação, tornando-a muito mais difícil. autor Kunsch afirma que: Barreiras fisiológicas dizem respeito aos problemas genéticos ou de malformação dos órgãos, vitais da fala. A surdez, a gagueira e não articulação fonética são exemplos possíveis; (KUNSCH, 2002, p.74).

As barreiras pessoais ainda manifestam as emoções humanas, representa as crenças, valores e filosofias do indivíduo que podem atrapalhar a mensagem informada. No mundo corporativo as barreiras mais habituais são a dificuldade de ouvir, as percepções e as emoções e os sentimentos pessoais.

Chiavenato afirma:

Barreiras pessoais: as interferências decorrentes das limitações, emoções e valores de cada pessoa. No ambiente de trabalho as mais comuns são a deficiência para ouvir, as percepções, as emoções e os sentimentos pessoais. (CHIAVENATO, 2004, p. 315).

A comunicação verbal cria barreiras na comunicação quando há falhas no processo. Quando ocorrem palavras desnecessárias ou quando há interpretações diferentes, a carga emocional na linguagem interfere no processo. Cohen e Fink conceituam: As características da linguagem, os diversos canais utilizados para se comunicar, o estado mental das partes que se comunicam e as diferenças de gênero. (COHEN e FINK 2003, p.225).

As diversas interpretações e significados que as palavras podem transmitir, são ameaças progressivas á comunicação. É comum ser divulgado na comunicação as emoções e a verdadeira mensagem a qual fica oculta. Robbins, Judge e Sobral, afirmam que:

Você pode interpretar a mesma mensagem de uma forma, caso esteja aborrecido ou distraído, e de outra, cada esteja feliz. Os estados emocionais mais extremos, como a euforia ou depressão, oferecem maior probabilidade de impedir a comunicação eficaz. Nessas situações, tendemos a deixar de lado a racionalidade e objetividade para dar lugar apenas às emoções. (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 343)

A emoção influencia o locutor e o ouvinte, quando esse interpreta a mensagem emocionalmente transformam a lógica e a objetividade em sentimentos como a raiva, o medo e ou postura defensiva, distorcem a mensagem agravando o processo de comunicação.

Robbins discorre sobre os estados emocionais mais graves para a comunicação: Os estados emocionais mais extremos como a euforia ou depressão, tem mais probabilidade de impedir a comunicação eficiente. (Robbins, 2005, p. 246).

Outro fator de bloqueio muito comum é o medo da comunicação ou ansiedade, onde nas instituições organizacionais se torna um problema serio, pois afeta uma categoria de técnicas de comunicação. Robbins relata: As pessoas que sofrem desse problema sentem tensão e ansiedade sem motivo aparente em relação à comunicação verbal ou escrita. (Robbins, 2005, p. 246).

É preciso estar ciente das dificuldades de comunicação oral dentro das organizações, pois são problemas comuns, quando a comunicação é verbalizada por alguém com tal dificuldade tende a distorcer as demandas de comunicação no seu trabalho.

Também sobre a comunicação oral podemos citar a diferença de gênero, ela é apontada como um empecilho para o dialogo eficiente, pois considera se que o homem é objetivo em seu vocabulário é classificado como frio, já as mulheres são consideradas como emotivas e sentimentalistas. Robbins contempla a pesquisa de Debora Tanner onde ela fornece algumas informações importantes sobre o assunto:

A essência da pesquisa de Tanner é que os homens usam a conversa para reafirmar seu status, enquanto as mulheres a utilizam para criar conexões. Sua conclusão, evidentemente, não aplica a todos os homens, nem a todas as mulheres. [...] sua generalização abrange uma grande parcela de mulheres ou de homens enquanto grupos que conversam de uma determinada maneira, ou de homens ou mulheres, individualmente, que apresentam maior probabilidade de conversa dessa ou daquela maneira. (ROBBINS, 2005, p. 247)

A comunicação está ligada diretamente com a interação entre os gêneros, é comum no diálogo ter a conversação sem a interação, ou seja, quando uma das partes no diálogo domina sua opinião sobre o outro normalmente o homem é o dominador.

Outro elemento que podemos citar nas barreiras da comunicação é o silêncio, a omissão mesmo que seja parcial de informações trás para a organização prejuízos significativos, ele impacta na motivação das equipes, nas decisões que são tomadas, pois o silêncio esconde informações relevantes no processo de erros e de decisões da empresa. Robbins disserta:

O silêncio – definido aqui como ausência de palavras ou ruídos – tem sido ignorado como forma de comunicação no comportamento porque representa uma inação ou não comportamento. Mas ele não é necessariamente uma inação. Nem é, ao contrário de que muitos pensam, uma falha na comunicação. O silencio pode ser uma forma poderosa de comunicação. [...] Os comunicadores mais astutos observam as pausas, as hesitações e os tropeços. Eles ouvem e interpretam o silêncio. (ROBBINS, 2005, p. 247).

Desta forma o autor refere-se que o silêncio pode dizer muito sobre as pessoas, sua definição pode apresentar aspectos como medo, ansiedade, coação, concordância, insatisfação, aborrecimento e mesmo o desprezo. O importante não é no silêncio a falta de dialogo, mas a causa do mesmo.

3.2.2. Barreiras semânticas

São barreiras geradas por discordâncias de palavras, gestos, símbolos ou sinais, ela é caracterizada principalmente por fatores multiculturais como afirma Robbins: A comunicação eficaz e difícil mesmo mediante condições e ideias. Os elementos multiculturais certamente tem potencial de aumentar os problemas de comunicação. (ROBBINS, 2005, p.249).

Kunsch afirma:

As barreiras semânticas são as que descorem ao uso inadequado de uma linguagem não comum ao receptor ou ao grupo visado. Isso é, os códigos e signos empregados não fazem parte do repertorio do conhecimento de determinado ambiente comunicacional; (KUNSCH, 2002, p.74).

Barreiras semânticas são decorrentes de uso inadequado da linguagem não partilhada entre o relator e o destinatário ou grupo tencionado. O autor Chiavenato complementa a afirmativa:

São limitações ou distorções decorrentes de símbolos por meio dos quais a comunicação é feita. As palavras ou outras formas de comunicação – como gestos, sinais, símbolos etc. – podem ter diferentes sentidos para as pessoas envolvidas no processo e podem distorcer significados. As diferenças de idiomas constituem barreiras semânticas entre as pessoas. (CHIAVENATO, 2010, p. 327).

Quando o emissor usa palavras técnicas como jargões ou linguagens de certas profissões, por tribos ou gírias utilizadas em determinadas regiões, desta forma o receptor acaba por não entender ou não assimilar a mensagem emitida pelo emissor. Isso ocorre nas barreiras culturais as quais são divididas em barreiras de conotação, diferenças de entonação, diferenças de percepção, culturas de alto e baixo contexto.

As barreiras causadas pela linguagem são causadas pela conotação na diferenciação das palavras entre culturas.

A entonação da linguagem é formal em algumas culturas e em outra informal.

Barreiras causadas pela diferentes percepções por falar idiomas diferentes, têm a visão de mundo de maneira diferente das outras.

As culturas de alto contexto utilizam amplamente sinais não verbais e situações sutis na comunicação, desta forma o 'não' pode também ser entendidos como comunicação. Assim prioriza-se o relacionamento pessoal, assim as palavras são suficientes para que seja entendido pelo próximo.

Diferentemente as culturas de baixo contexto usam somente palavras para transmitir suas mensagens, a linguagem corporal e o status social não têm maiores significados. Nelas os acordos e relacionamentos são formalizados por escrito, tudo é especificado para que evite futuros erros.

2.2.3. Barreiras Mecânicas ou Físicas

As barreiras mecânicas ou físicas são interferências em aparelhos, interrupções, ruídos em ambientes ou em equipamentos que bloqueiam a comunicação, Kunsch discorre sobre as barreiras mecânicas a comunicação.

Barreiras mecânicas ou físicas estão relacionadas com os aparelhos de transmissão, como o barulho, ambiente e equipamentos inadequados que podem dificultar ou mesmo impedir que a comunicação ocorra. A comunicação é bloqueada por fatores físicos; (KUNSCH, 2002, p.74).

Através das barreiras criam distrações, pois os indivíduos não mantêm a atenção ao necessário o qual atrapalha ou bloqueia, impedindo que ocorra a comunicação.

Chiavenato reconhece as barreiras físicas e denomina estes problemas como barreiras à comunicação, que servem como obstáculos ou resistências à comunicação entre as pessoas. (CHIAVENATO, 2004, p.315).

O autor exemplifica as barreiras como:

Barreiras físicas: as interferências que ocorrem no ambiente em que acontece o processo de comunicação. Um evento que possa distrair uma porta que abre no decorrer da aula, a distância física entre as pessoas, canal saturado e congestionado, paredes que se antepõe entre as fontes de destino, ruídos estáticos na comunicação por telefone etc. (CHIAVENATO, 2010, p. 327).

Compreender essas barreiras é essencial para que a informação seja transmitida ao receptor e não haja interrupções ou obstáculos, assim o mesmo não perca partes importantes da mensagem.

2.2.4. Barreiras burocráticas / administrativas

Essas barreiras manifestam se dentro das organizações pela maneira que ela opera as informações. Entre todas as dificuldades que as organizações enfrentam no dia-a-dia podemos citar a distância física; a especialização das tarefas ou funções; a relação de poder; autoridade e status; a posse das informações; audição seletiva; credibilidade da fonte; problemas de semânticas; diferenças de status; pressões de tempo e sobrecarga nas informações. Aqui serão expostas as dificuldades que as organizações enfrentam na comunicação:

Especialização das tarefas ou funções é caracterizada pela burocracia, regras ou regulamentos formais dentro das organizações.

Filtragem: ela ocorre quando o emissor tende a manipular a informação para que o receptor receba a mensagem de forma positiva. O autor Robbins nos mostra: A filtragem se refere à manipulação da informação pelo emissor para que ela seja vista de maneira favorável pelo receptor. (ROBBINS, 2005, p. 245). Assim podemos afirmar que o receptor no processo de comunicação considera o que vê e ouve apoiado nas suas necessidades, percepções e motivações.

Relações de poder, autoridade e status fundamentam-se pela posse das informações ou pela hierarquia onde as informações ficam retidas, sendo assim pode haver ruídos ou perda das informações no processo. Quem possui a informação pode distorcer a mensagem conforme seus interesses.

Diferenças de status são representadas por níveis hierárquicos e símbolos, podem ser barreiras à comunicação que apresentam-se como uma ameaça a uma pessoa do nível inferior da hierarquia. Vecchio discorre:

[...] o status influencia consideravelmente o comportamento das pessoas nas organizações. [...]. Geralmente, os empregados dão mais atenção – e são mais solícitos à comunicação de pessoas de status igual ou superior. (VECCHIO, 2015, p. 303)

As diferenças de status contribuem para a competitividade entre pessoas de departamento para ter o poder da informação principalmente entre superiores e subordinados.

Audição seletiva quando o receptor ouve apenas o que lhe é pertinente. Robbins afirma: Os receptores também projetam seus interesses e expectativa quando decodificam a mensagem. (ROBBINS, 2005, p. 257).

Assim as informações são percebidas com maior ou menor dificuldade, sua absolvição é determinada pela forma do conteúdo informado.

Credibilidade da fonte é a barreira que envolve confiança entre o emissor e o receptor se não houver credibilidade na informação ela pode ser comprometida. Vecchio desenvolve: A fonte de uma comunicação pode influenciar consideravelmente a possibilidade de o receptor aceitar ou rejeitar a mensagem. (VECCHIO, 2015, p. 303).

É possível que o receptor analise e aceite melhor as fontes próximas a ele.

Pressão do tempo é a barreira que impede o encontro entre níveis hierárquicos iguais ou mesmo entre superior e subordinado, essa barreira pode ser caracterizada na urgência da informação. Vecchio comenta:

A necessidade de levar a efeito uma ação rápida em resposta a um problema pode exigir que informações seja enviada ou requerida em curto intervalo de tempo. Tal urgência pode resultar em superficialidade em senso e oportunidade inadequada da comunicação. (VECCHIO, 2015, p. 304).

Desta forma a pressão exercida por falta de tempo pode gerar problemas graves como comprometer a eficiência e a eficácia na comunicação.

Sobrecarga de informações: Ela esta em constante mudança e, mais meios de comunicação são implantados nas empresas fazendo com que o receptor de prioridade a algumas de deixando outras de lado, assim a uma seleção de informação ou mesmo sobrecarga da mesma. Robbins apresenta:

[...] as pessoas tem uma capacidade finita de processar informações. Quando as informações com que temos de trabalhar excedem nossa capacidade de processamento, o resultado é a sobrecarga de informações. [...] A tendência é selecionar, ignorar ou esquecer informações a todas as mensagens recebidas. (ROBBINS, 2005, p.246).

A sobrecarga de informação é tão prejudicial quanto à falta da mesma, o fluxo intenso de informações mesmo que algumas desnecessárias podem fazer com que o receptor selecione a seu ver a mais importante, não respondendo a outro tão importante quanto, causando perda de tempo, prejuízos à informação, estresse dentre outros.

Vimos neste capítulo o quão importante é a comunicação, nele foram apresentados barreiras que as pessoas e as organizações enfrentam todos os dias. No próximo capítulo serão apresentadas ações que bloqueiem ou mesmo minimizem tais barreiras.

4. A IMPORTANCIA DA COMUNICAÇÃO EFICIENTE

Para uma comunicação eficiente deve se levar em conta todos os fatores do processo de comunicação entendendo seu propósito e seus problemas. A comunicação possibilita a compreensão da informação pelo receptor, como foi emitida pelo emissor.

A seguir serão apresentadas a importância da comunicação organizacional como cita alguns autores como Andrew (2003), Chiavenato (2004, 2010) Robbins (2005) e Vecchio (2010).

As organizações passam por mudanças constantemente nas suas rotinas e nos seus processos, para tanto é necessário que as organizações se adaptem as essas mudanças fazendo com que elas sejam benéficas para as equipes.

Os novos modelos de gestão passaram a adaptar sistemas de comunicação abertos para que tenha uma vasta interação entre os departamentos e suas hierarquias, sua comunicação é transformada em conhecimento organizacional direcionada em todos os níveis hierárquicos, fortalecendo as relações pessoais da empresa.

4.1 Superando barreiras da comunicação

Nas empresas onde há barreiras visíveis apresentados por DuBrin, na tabela a seguir as barreiras e como supera-las:

Tabela 2. Barreiras à comunicação e modo de supera-las

Barreiras	Como supera-las
Semânticas	Esclareça as ideias antes de envia-las;
Filtragem de informações negativas	Motive o receptor;
Credibilidade do remetente	Discuta as diferenças de paradigmas;
Sinais misturados	Encoraje a comunicação informal;
Diferenças padrões de referencia	Comunique os sentimentos implícitos nos fatos;
Julgamento de valor	Tome cuidado com o comportamento não verbal
Sobrecarga de informação	Adapte-se ao estilo de comunicação da outra pessoa

Fonte: DuBrin, 2008, p. 217

4.2. Os processos de comunicação eficaz

Os processos de comunicação eficazes não são fáceis de ser implantado, porem faz-se indispensável estar atentos a necessidades de avaliar e ajustar continuamente a comunicação organizacional.

Chiavenato afirma que uma boa comunicação começa com o ouvir, pois quando a comunicação dentro das organizações tem características de ter um dialogo aberto, onde prevalece a honesta, o respeito e a simpática, há uma mudança nas relações interpessoais e intrapessoais fazendo com que as pessoas se relacionem de maneira objetiva.

Na comunicação de equipes é fundamental ouvir com eficácia, nessa interação os ganhos são para todos e principalmente para a empresa, e quando isso não ocorre é necessário conhecer o assunto para que ocorra a interação, assim afirma Chiavenato: Ouvir contextualmente. Quando ouvimos algo sobre informação básica ou assuntos ou expectativas não falados abertamente, precisamos conhecer o contexto para não sentirmos desconforto. (CHIAVENATO, 2010, p. 329).

A ação de ouvir não se resume apenas em escutar, mas é fundamental que tenha atenção no que esta sendo falado, para que se compreenda e possa identificar uma solução para o problema em questão.

Para uma boa comunicação é necessário ser entendido e também entender, para tanto é necessário que quem fala ouça e compreenda. Segundo o autor Davis citado por Chiavenato, existem dez mandamentos do bom ouvinte: parar de falar, colocar-se à vontade, mostrar que quer ouvir, afastar as possíveis distrações, buscar a empatia, ser paciente, dominar o temperamento, ir direto ao assunto e à crítica, perguntar. (CHIAVENATO, 2010, p.333).

Para ser um bom ouvinte deve-se escutar ativamente. O processo de ouvir ajuda a fonte de uma mensagem a expor claramente a informação.

Para que haja uma comunicação eficiente é necessário que tenha uma relação de confiança entre a organização e os colaboradores, estes por sua vez possam participar do processo de comunicação e possam expor suas expectativas e interesses, para tanto Chiavenato apresenta:

[...] há que se observarem dois aspectos para a melhoria da comunicação organizacional. Primeiro os administradores devem melhorar suas mensagens e em segundo lugar devem compreender o que as pessoas estão tentando lhes comunicar. (CHIAVENATO, 2004, p. 320).

O acompanhamento da mensagem, para que não haja dúvidas na mensagem fornecida o locutor deve sanar qualquer questionamento. Esse acompanhamento evita barreiras que possam surgir na comunicação.

Nas técnicas apresentada por Chiavenato a retroação é necessária para que haja uma resposta do receptor ao emissor. 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; (CHIAVENATO, 2004, p. 320).

A repetição da informação garante que a mensagem foi compreendida pelo receptor. Em comunicação, a repetição assegura que, se uma mensagem não for compreendida haverá outras oportunidades para que seja. (CHIAVENATO, 2004, p. 320).

Em qualquer diálogo ou mensagem emitida é necessário que o emissor mude a forma da comunicação para que o indivíduo, ao qual será transmitida a informação, seja formal ou informal característica importantíssima para qualquer comunicação.

Chiavenato em suas técnicas para uma boa comunicação dentro das organizações apresenta ainda a boa escuta no qual o comunicador se faça entender, ainda dentro das empresas deve basear-se na confiança mútua, da mesma forma tem que haver a troca de informações importantes.

É necessário que os administradores de qualquer empresa conheçam e acreditem no poder da comunicação interna, ter um bom relacionamento com seus liderados e transmitir a comunicação de forma eficiente faz com que ela seja repassada para seu público externo.

4.3. Endomarketing

O endomarketing é uma ferramenta do marketing, seu objetivo é fazer os colaboradores tenham uma visão compartilhada sobre a empresa e seu negócio. Kunsch afirma que o colaborador é um cliente antes de um funcionário.

[...] é preciso considerar que, antes de ser um empregado, o indivíduo é um ser humano e um cidadão. Portanto não pode ser visto apenas como alguém que vai “servir ao cliente”. Ele atua num ambiente organizacional formado por pessoas que buscam interagir em virtude da consecução dos objetivos gerais das organizações. Não é, portanto, um espaço de mercado. (KUNSCH, 2003, p. 155)

Referindo-se a comunicação interna a inclusão dos colaboradores com as empresas que haja o diálogo aberto entre os níveis de hierarquia, pode se perceber que há uma viabilidade nos canais livres de comunicação.

4.4. Benefício da comunicação eficiente para a organização

A área da comunicação interna da organização precisa alinhar os métodos gerenciais e empresariais. É importante salientar que as metas e objetivos da organização têm para alcançar quais métodos serão utilizados, quais as melhores estratégias, os veículos de comunicação, qual o tipo de informação será passada, qual o público alvo, para que os resultados sejam positivos. Os benefícios são visíveis quando as organizações.

Os ruídos são uma problemática da comunicação, quando a empresa aplica uma comunicação bem sucedida aproxima a gerencia os empregados assegurando a comunicação para todos, impede erros que poderiam ser causados pela ausência de entendimento.

Empregados motivados são mais empenhados na produtividade. Quando o empregado entende os processos e sabe a importância do seu papel para a organização, ele desempenha suas atividades de forma eficiente.

Internamente: Melhoria da eficiência dos serviços; Aumento da eficácia nos resultados; Criatividade e inovação nos produtos e serviços oferecidos ao mercado; Melhor qualidade de vida no trabalho; Qualidade e produtividade;
Externamente: Maior competitividade organizacional; Assédio de outras organizações aos funcionários da empresa; Melhoria da imagem da organização; (CHIAVENATO, 1999, p.308).

Através de capacitações, treinamentos, reuniões, memorandos e avisos, uma empresa melhora notavelmente problemas importantes, como a motivação dos colaboradores, o atendimento ao cliente e a imagem da empresa.

Os aspectos que dizem respeito à imagem e credibilidade das organizações tornando as mais visíveis e importantes para a sociedade. Esses aspectos tiveram grandes mudanças com o surgimento e transformações das tecnologias que se unificaram nos últimos anos por meio da comunicação a qual permite aos usuários internos e externos da empresa ter informações em tempo real. Portanto os funcionários devem estar aptos para representar a empresa em que trabalha, pois uma vez que uma opinião negativa compartilhada por um colaborador tem um valor considerável para os públicos externos, pois considera se uma opinião de dentro da empresa.

4.5. Projetos que facilitam a comunicação

As ações desenvolvidas pelas organizações voltadas para a comunicação possui uma característica tardia, pois os projetos são desenvolvidos após o problema já estarem instalados.

Para tanto os projetos de ação que facilitem a comunicação não só na sua implementação, mas principalmente deve ser desenvolvido planos de manutenção, pois a maioria das organizações reclamam de problemas relacionados à comunicação.

4.5.1. Gerência disposta a ouvir

Sempre tem uma ótima evolução na comunicação interna, pois desenvolve a prática do ouvir, onde gestores e liderados aperfeiçoam a confiança recíproca aumentando assim a motivação de todos dentro da organização.

4.5.2. Práticas de feedback

As práticas devem ser constantes aprimoradas entre todos os níveis hierárquicos, avaliando a todos e pontuando as ações positivas e reprimindo as ações negativas.

Feedback é importante para todos nós, ela é a base de todas as relações interpessoais.

É o que determina como as pessoas pensam, como se sentem, como reagem aos outros e, em grande parte, é o que determina como as pessoas encaram suas responsabilidades no dia-a-dia. (WILLIANS, 2005, p.19).

Quando o supervisor não apresenta retorno ao subordinado ocorre o rompimento das relações. O sucesso do feedback Depende de muitas variáveis:

Variável de conteúdo diz respeito ao conteúdo do feedback disponibiliza sentido ao processo.

Variável de intenção ela corresponde à intenção com que o mesmo é realizado. Ainda nesta variável podemos afirmar que existem feedback positivos e negativos:

Positivos seu objetivo é reforçar o comportamento desejado se repita isso evita que o colaborador desempenha um comportamento indesejado por ausência de motivação.

O feedback negativo tem vários propósitos que se distingue do positivo, ele Não tem o intuito de qualificar ou aprimorar o receptor sua abordagem traz a organização conflitos, por isso ele deve ser evitado.

O líder deve desenvolver modelos positivos e comunicação efetiva para gerenciar o seu capital humano.

4.5.3. Mudança de atitudes

São nítidos os problemas atrelados à comunicação por parte dos funcionários. Nas rotinas da organização o predomínio da mecanização nas atividades e nas informações transmitidas com peculiaridades de cobrança, regras e sinais.

Por meio da implementação e disseminação de boas ações na comunicação da empresa disseminando a visão, missão, valores, seus objetivos e suas metas, a organização difundi entre todos os valores compartilhados, integrando os indivíduos da empresa, pois os valores se tornam comuns e compartilhadas entre os colaboradores apresentado os resultados traçados pela organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se com este trabalho que todo ser humano necessita se comunicar, a trocar informações, ideias, sentimentos, conhecimento, dentre outros. Para que a comunicação dentro das organizações ocorra de fato, é fundamental o envolvimento de todos no processo, pois garante que a gestão da comunicação eficiente.

Desenvolver a gestão da comunicação interna dentro das organizações não é uma tarefa fácil, pois envolvem variáveis importantes de serem analisadas como fatores organizacionais como, clima, cultura, recursos humanos, gestão de pessoas e os processos de comunicação.

Outros problemas a serem ponderados são as barreiras à comunicação que podem impedir a transmissão das informações dentro das empresas, devido às dificuldades causadas por características humanas, físicas ou semânticas, porém essas barreiras podem ser minimizadas ou mesmo extintas da comunicação quando com objetivos nas praticas organizacional que desenvolvam ações de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna.

A comunicação é um dos fatores fundamentais para o crescimento das organizações, independente do setor de atuação ou mesmo do departamento da empresa, a utilização eficaz da comunicação fundamentada nas relações de interação, respeito, honestidade, desenvolvem a motivação, mantém os colaboradores e desenvolve o capital humano para os indivíduos, nas organizações desenvolvem a lealdade e a produtividades do trabalho.

Destas formas pode-se perceber o valor da comunicação para todos e principalmente para a ascensão organizacional, sendo a comunicação responsável pela construção da consciência coletiva da organização.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. – Ed. compacta 3. ed. – São Paulo Atlas, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. – Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. / Idalberto Chiavenato. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. – São Paulo, SP: Thomsom, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional:** Chiavenato. – Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria, Processos e Prática** / Chiavenato. -- 5. ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.
- CINTRA, Josiane. **Comportamento Organizacional** / Josiane Cintra, Eloisa Dalbem – Londrina: Editora de Distribuição Educacional S.A. 2016.
- COHEN, Allem R.; FINK, Stephenl. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Estudos de Caso**. Tradução da 7. ed. americana. Rio de Janeiro, 2003
- DUBRIN, Andrew J. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- GIL, Antonio Carlos; **Gestão de Pessoas** enfoque nos papéis profissionais / Antonio Carlos Gil. – 1 ed. – 13. reimpr. – São Paulo Atlas , 2013.
- HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**; Richard H. Hall – 8 ed. - Prentice Hall Brasil, 2004.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru; **Teoria Geral da Administração** / Antonio Cesar Amaru Maximiano. – 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2012.
- PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 5 ed. Campinas, SP: Alínea, 2006.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional** / Stephen P. Robbins : tradução técnica Reynaldo Marcondes. – 11ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional** / Stephen P. Robbins Timothy A. Judge, Felipe Sobral; [tradução técnica Rita de Cássia Gomes]. – 14. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SHERMERHORN JR, John R. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 3. ed. Rio Grande do Sul: Bookman, 1991.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional** conceitos básicos / Robert P. Vecchio; (tradução Roberto Galman). – São Paulo Cengage Learning, 2015.

WAGNER III, John A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 4. tiragem. São Paulo: Saraiva, 2003.

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

Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. Copyright. 1986, 2002 by Margarida Maria Krohling Kunsch. Disponível em <https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=Q1ZFcZFE7UC&oi=fnd&pg=PA11&dq=barreiras+psicol%C3%B3gicas+%C3%A0+comunica%C3%A7%C3%A3o+nas+organiza%C3%A7%C3%B5es&ots=_9cWSeXqXI&sig=bYmImQWKV4DjCQp_icRbHBEMy3o#v=onepage&q&f=true> acesso em 15 de abril de 2017