

**CENTRO PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**VÍCTOR BASTIANINI SOUZA
E
VITÓRIA PESSOA MIGUEL**

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO
ORGANIZACIONAL**

FRANCA/SP

2023

VÍCTOR BASTIANINI SOUZA E VITÓRIA PESSOA MIGUEL

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO
ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Dr. Daltro Oliveira de Carvalho

FRANCA/SP

2023

VÍCTOR BASTIANINI SOUZA E VITÓRIA PESSOA MIGUEL

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO
ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos sob a orientação do Orientador: Prof. Dr. Daltro Oliveira de Carvalho

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador: Daltro Oliveira de Carvalho

Instituição: Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador (a) 1: Fernando Martins

Instituição: Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 2: Alessandro Ramos Carloni

Instituição: Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Franca, 06 de maio de 2023.

AGRADECIMENTO

Agradecemos primeiramente este trabalho a Deus, que nos deu força, coragem e energia para conclusão desta etapa de nossas vidas.

É com muito carinho que dedicamos aos nossos pais, que estiveram conosco durante toda essa jornada.

Aos companheiros de sala, que estiveram presentes, nos ajudando a agregar cada vez mais conhecimento, com uma preciosa troca de informações. Com muito afago ressalto a minha gratidão a minha dupla, que esteve comigo durante todos os anos do curso.

E com muita satisfação e alegria, agradecemos a todos os professores que fizeram parte dessa etapa decisiva em nossas vidas.

Dedico o presente Trabalho de Graduação a Deus e aos meus familiares, amigos e colegas de sala, em especial meu companheiro de equipe

Aprender é a única coisa que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende.

Leonardo da Vinci

RESUMO

Esta monografia é uma reflexão acerca da comunicação humana no âmbito Organizacional e sua relevância em tal cenário. Destacam-se os pilares da comunicação e a sua aplicabilidade clara e objetiva. Analisam-se os impactos ocasionados pelos ruídos presentes em um diálogo falho, o qual é mal estruturado e pouco conciso. Além disso, utilizou-se da pesquisa bibliográfica para que as principais informações a respeito do tema fossem decodificadas e explanadas com êxito. Sendo assim, o presente trabalho de conclusão de curso tem o intuito de reafirmar a importância da comunicação, ressaltando que este conceito é indissociável às empresas contemporâneas, ou seja, tornou-se uma ação estratégica pautada em atitudes transparentes e comportamentos éticos que conferem um diferencial a essas instituições no ramo em que atuam.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Pilares; Aplicabilidade; Ruídos; Estratégias;

ABSTRACT

This monograph is a reflection about human communication in the organizational environment and its relevance in such a scenario. The pillars of communication and their clear and objective applicability are highlighted. The impacts caused by the noise present in a failed dialogue, which is poorly structured and concise, are analyzed. In addition, bibliographical research was used so that the main information on the subject could be decoded and explained successfully. As soon, this final paper aims to reaffirm the importance of communication, emphasizing that this concept is inseparable from contemporary companies, that is, it has become a strategic action based on transparent attitudes and ethical behaviors that give a differential to these institutions in the industry in which they operate.

Keywords: *Organizational communication; Pillars; Applicability; Communication breakdown; Strategies;*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de comunicação.....	17
Figura 2 - Dados da Revista <i>The Economist Intelligence Unit</i>	21
Figura 3 - Impacto financeiro da comunicação falha	23
Figura 4 - Resultados da comunicação eficaz.....	24
Figura 5 - Probabilidade de alto desempenho.....	24
Figura 6 - <i>Feedback</i>	29
Figura 7 - Comunicação e sua importância	32
Figura 8 - Significado da comunicação.....	33
Figura 9 - Alinhamentos	34
Figura 10 - Ruídos	34
Figura 11 - Assertividade na comunicação	35
Figura 12 - Formas de comunicação.....	35
Figura 13 – Preconceitos da comunicação	36

LISTA DE SIGLAS

FATEC- Faculdade de Tecnologia de Franca Dr. Thomaz Novelino

PMI- *Pulse do Project management Institute*

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO I	
1.1 Contexto histórico – comunicação	16
1.2 O processo de Comunicação	16
1.3 Pilares da comunicação assertiva	17
1.4 Tipos de comunicação	18
Capítulo II	
2.1 Ruídos e sua interferência	20
2.2 Tipos de ruídos	21
2.3 Falha na comunicação e o Estudo Pulse of The Profession	22
2.4 Comunicação x Clima Organizacional	25
2.5 Fluxos da Comunicação Organizacional	25
CAPÍTULO III	
3.1 Comunicação empresarial e sua interferência no mercado	27
3.2 Feedback e sua importância	28
3.3 Eficiência e eficácia dos meios de comunicação	29
3.4 Rede interna e seus tipos	30
CAPÍTULO IV – Pesquisa de Alunos	32
CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIAS	39

1.1 INTRODUÇÃO

O presente estudo, irá discorrer sobre a comunicação no âmbito empresarial, analisando desde a sua aplicabilidade até as possíveis interferências que podem ocorrer durante sua execução. Não obstante, cabe destacar que a escolha deste tema se deve ao fato de a comunicação ter se tornado uma parte intrínseca e indissociável ao homem e às organizações, entretanto, muito já se discorreu sobre sua importância.

Sendo assim, o cerne deste é compreender tanto a serventia dos pilares da comunicação, os quais são essenciais para que ocorra a decodificação do assunto abordado, quanto relatar a forma como os ruídos prejudicam a disseminação assertiva das informações, fator este que deve ser combatido quanto a forma como os ruídos prejudicam a disseminação assertiva das informações, fator este que deve ser combatido.

Sob essa perspectiva, primeiramente deve-se entender que a comunicação, palavra cuja raiz etimológica deriva do latim *communicatione*, significa tornar algo comum e compreensível entre um determinado grupo de indivíduos.

Congruente ao citado, o ato de se comunicar, tem como principal objetivo estimular a troca de informações entre as pessoas e promover a integralização destas em diversos cenários, ou seja, trata-se de um conceito mutável, o qual se encontra constante transformação, visto que se baseia em contextos sociais, políticos e econômicos. Vale ressaltar que a comunicação ocorre de diversas maneiras, sendo elas: Verbal ou não verbal, que se apropria respectivamente do modo oral, ou gestos, sinais, expressões etc.

Nesse sentido, o artigo “O processo de comunicação Interna nas Organizações e seus reflexos no comportamento dos colaboradores”, apresenta a fala de Chiavenato (2004, p.142) sobre a comunicação:

A troca de informações entre pessoas. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social. A comunicação requer um código para formular uma mensagem e enviá-la na forma de sinal (ar, fios, papel) a um receptor da mensagem que a decodifica e interpreta seu significado.

No conceito organizacional, ela possui um papel de grande importância, uma vez que irá direcionar os colaboradores na realização de suas tarefas, garantindo que

efetuem suas atividades de acordo com os pilares e objetivos da empresa, muitas das vezes apropriam-se de uma Linguagem Mista, no qual utilizam a comunicação verbal e não verbal para disseminar uma mensagem, sendo esta por meio de murais, caixas de sugestões, e-mail corporativo, reuniões etc.

Atualmente, a comunicação no sentido empresarial é tratada como uma ação estratégica, a qual engloba atitudes transparentes e comportamentos éticos a comunicação, sendo assim, ela é parte fundamental e intrínseca das organizações na contemporaneidade, já que relaciona os variados departamentos entre si e estabelece a forma como a instituição interage com seus colaboradores, assim como descreve Gary Kreps (1995, p.28):

A metodologia utilizada usou da pesquisa bibliográfica e desenvolvimento de um estudo de caso, realizada com alunos da FATEC.

No primeiro capítulo serão abordados o contexto histórico da comunicação, a maneira como este se perpetua e quais são seus pilares essenciais, os quais se responsabilizam pela assertividade do diálogo.

O segundo capítulo do estudo irá apresentar quais são os possíveis problemas que uma organização poderá enfrentar caso não haja uma comunicação clara e objetiva entre líder e liderados, ou seja, trata-se dos tipos de ruídos e sua interferência no trabalho.

Vale ressaltar que o terceiro capítulo irá abordar a interferência provocada pela comunicação e sua rede interna no mercado, além de expor os resultados obtidos na pesquisa de campo realizada com alunos da faculdade.

Este estudo torna-se relevante ao conhecimento à área de gestão de pessoas pois as empresas se estruturam a partir da comunicação, cuja complexidade a tornou uma das bases sólidas que guiam as atividades a serem desenvolvidas por todos os setores que compõem a organização. Outrossim, este trabalho também busca demonstrar o desempenho das pessoas perante a forma com que a mensagem é disseminada e como enfrentam os ruídos existentes ao decorrer da passagem de informações.

Capítulo I

1.1 Contexto Histórico – Comunicação

A comunicação é o meio pelo qual existem trocas de informações, ela surge com a necessidade de o homem transmitir uma mensagem a outro. As primeiras formas existentes deste processo ocorreram por meio de sinais, gestos e sons. A forma escrita surge a partir das pinturas rupestres no Continente Africano.

Com a escrita sendo cada vez mais aprendida e disseminada entre as pessoas, a troca de informações passa a ser realizada por meio das cartas, as quais estabeleceram o meio de comunicação interpessoal, dessa forma, ferramentas tecnológicas passam a surgir, garantindo a evolução dos meios de comunicação.

Uma das primeiras invenções a serem divulgadas é o Telégrafo, no ano de 1835, o aparelho foi modificado, o qual pode ser incorporado o Código Morse. Dados os avanços tecnológicos, passaram a surgir no decorrer dos anos ferramentas as quais possibilitariam maiores facilidades para a vida do homem, dentre as quais cabe destacar: Telefone; Rádio; Televisão; Aparelhos celulares; Internet etc.

De acordo com Maurício Tavares, (2016, pg 12)

A comunicação sempre existiu e sempre existirá na história das organizações. Obviamente, o que vai diferenciá-la é sua evolução.

1.2 O processo de comunicação

Ademais, de acordo com o linguista russo Roman Jakobson, um dos principais pesquisadores a respeito da comunicação, para que ela ocorra de maneira clara e assertiva devem existir seis elementos universais e indispensáveis, sendo eles:

- **Emissor:** aquele que confecciona, elabora e envia a mensagem;
- **Receptor:** quem irá receber a mensagem, em outras palavras, diz respeito àquele que decodificará a mensagem, captando suas informações;
- **Mensagem:** refere-se à estrutura, a qual pode ser ou não um texto verbal;
- **Contexto:** assunto ou tema ao qual a mensagem está relacionada;
- **Canal:** forma ou meio pelo qual a mensagem chegará a seu destino (receptor);

- **Código:** conjunto de sinais pelo qual a mensagem se organiza, ele deve ser padrão e de fácil entendimento tanto para o emissor quanto para o receptor, um exemplo disto é a utilização da língua portuguesa durante a fala ou escrita entre os habitantes do Brasil

Figura 1: Processo de comunicação



Fonte: MARCONDES, Sergio, pag. 8. Comunicação: O que é, Quais os tipos, Processo de comunicação?

(<https://sites.google.com/site/revolucaodosmeiosdecomunicacao/o-processo-de-comunicacao>)

De acordo com J.B PINHO (2006, pg. 105)

A comunicação interna é constituída pelos processos comunicativos realizados no interior das organizações, cujo propósito básico é permitir que os seus membros cumpram as tarefas estabelecidas. Pode ainda ser empregada com outros objetivos, como buscar a estabilidade da empresa, possibilitando, assim, que ela atinja seus objetivos; conseguir a socialização dos seus membros; e criar e manter a cultura da organização.

1.3 Pilares da comunicação assertiva

A comunicação deve ser entendida como uma ferramenta indissociável ao homem, a qual lhe permite dialogar com outros indivíduos, além de conferir à sociedade a capacidade de se relacionar através da expressão de ideias e sentimentos.

Paralelamente ao que foi mencionado anteriormente, para que se comunique assertivamente, ou seja, trata-se de transmitir a mensagem da forma mais clara e objetiva possível, são necessárias a existência e a aplicação de alguns pilares primordiais, tais como:

- Atentar-se ao código ou língua materna que será utilizado, visto que ele deve ser comum para todos aqueles que estão envolvidos na comunicação, além de o comunicador ter de se exprimir com excelência tanto na modalidade escrita quanto a oral;
- Dominar o assunto que está sendo discorrido, pois isto confere confiabilidade às informações transmitidas e eleva a capacidade do emissor de argumentar;
- Adequar-se à maneira como o público-alvo se expressa, o que estabelece uma conexão entre o emissor e o receptor, permitindo a intermediação entre os diferentes pontos de vistas, tornando o diálogo fluído;
- Captar o momento correto para se pronunciar, fator este que garante o sucesso da comunicação e pode ser executado através da linguagem corporal, das expressões faciais e do idioma falado
- A escuta ativa deve ser praticada para que assim a mensagem seja efetivamente decodificada, ou seja, trata-se de exercer a inteligência emocional, na qual se escuta o outro sem julgamentos ou interrupções, fornecendo ao final da explanação uma opinião pautada naquilo que foi dito;

De acordo com a pesquisa realizada, o artigo “As influências de comunicação no clima organizacional: Novos desafios para o contador”, apresenta a fala de ROBBINS, (2008, pg. 232) que apresenta a forma da existência da comunicação, bem como seus sentidos e significado.

Nenhum grupo pode existir sem comunicação, ou seja, sem a transferência de significados entre seus membros. Apenas através da transferência de significado de uma pessoa para outra é que as informações e as ideias podem ser transmitidas. A comunicação, contudo, é mais do que simplesmente transmitir um significado. Ela precisa ser compreendida. Portanto a comunicação precisa incluir a transferência e a compreensão do significado. (Caio Turra, Édipo Ribeiro, Felipe Turra, Guilherme Caldine e Beatriz Machado, pg 02).

1.4 Tipos de comunicação

Para que a informação seja transmitida do Emissor ao Receptor de forma clara e objetiva, deve-se ter em mente qual a forma de comunicação que será disseminado a mensagem, dessa forma destacam-se os seguintes meios:

1. Verbal: Utiliza palavras para expressar seus pensamentos/sentimentos;
2. Não verbal: Ocorre sem o meio da fala, é propagada por meio de linguagem corporal;
3. Escrita: A mensagem é elaborada e transmitida por meio de aplicativos de mensagens, cartas, e-mails etc;
4. Comunicação visual: Uso de imagens e gestos.

Congruente ao que foi citado anteriormente, em um contexto organizacional, mensagens transmitidas com interferências, podem ocasionar diversos problemas, os quais poderão afetar diretamente na imagem da empresa.

De acordo com BUENO, 2003 p.73

A comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações. Se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social e a participação, a Comunicação se orienta no mesmo sentido

CAPÍTULO II

2.1 Ruídos e sua interferência

Ao transmitir uma mensagem, a pessoa a qual recebe a decodifica e processa a informação recebida, podendo a partir disso seguir com seus afazeres dados ao comando recebido. Os ruídos podem se fazer presentes quando o receptor está exposto a um ambiente com excessivo barulho, o que pode comprometer sua atenção e até mesmo a forma com que o vocabulário é utilizado, ou seja, o emissor apropria-se de palavras cujo significado pode ser desconhecido, podendo ser uso de gírias, ou até mesmo palavras de pouco uso.

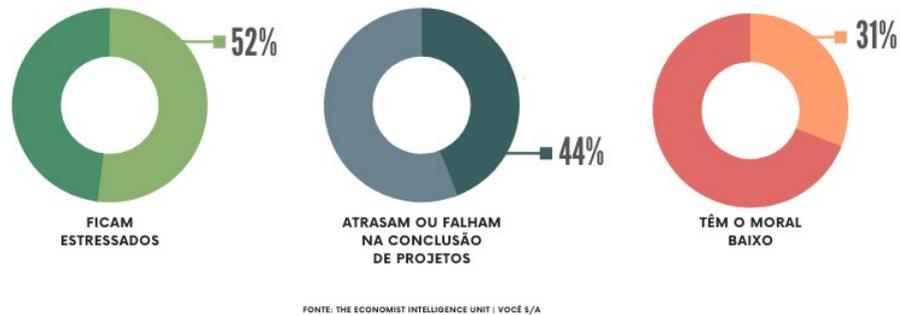
De acordo com Peter Drucker essas falhas afetam cerca de 60% dos problemas de uma organização.

Estes obstáculos à comunicação, mais propriamente à eficácia da comunicação, mais conhecida por ruídos, de uma maneira geral, são frequentes e temidos pelos gestores conscientes da importância da comunicação na organização (MAGALHÃES, 2007, p.185).

Sob essa perspectiva, os ruídos na comunicação empresarial se desencadeiam por diversos fatores, assim como é pontuado por Mendonça 2009, nos locais em que se existem muito barulho a atenção tende a diminuir, ocasionando atritos na emissão da mensagem, e ou no processo de comunicação entre emissor e receptor; além disso também depreende-se que o uso de uma linguagem inadequada conflita com o entendimento daquilo que está sendo transmitido, visto que o receptor deve se adequar ao seu público-alvo.

Em conformidade com a explanação referenciada anteriormente, uma pesquisa realizada pela *The Economist Intelligence Unit* releva que as organizações que não se atentam às interferências causadas podem sofrer com graves problemáticas em seu dia a dia, tais como a falta de transparência; pressão e estresse; dificuldade em realizar atividades e até mesmo diminuição de vendas, o que por sua vez reduz os lucros. A seguir, exibem-se os dados do estudo realizado:

Figura 2- Dados da Revista *The Economist Intelligence Unit*



Analisando os dados acima apresentados, infere-se que os ruídos afetam diretamente o emocional do receptor, uma vez que este terá dificuldade na realização de seus afazeres, visto que não possuía as devidas orientações para finalização, gerando estresse, diminuição da produtividade e até mesmo cansaço excessivo.

2.2 TIPOS DE RUÍDOS

O ruído na comunicação deve ser entendido como o principal entrave ou barreira das empresas contemporâneas, uma vez que tal problemática é responsável por reduzir a eficiência de seus colaboradores e consequentemente os lucros advindos do labor. Não obstante, o diálogo distorcido coloca em risco a credibilidade e a fidelidade da mensagem que está sendo disseminada, prejudicando assim o alcance dos objetivos organizacionais por parte das instituições e das metas pessoais referentes aos empregados.

Ruído é qualquer coisa que confunda, perturbe, diminua ou interfira na comunicação (...), como o ruído pode interferir na compreensão, os administradores devem tentar restringi-lo a um nível que permita a comunicação eficaz. (STONER & FREEMAN, 1999, pg. 391)

Outrossim, segundo Freire (2015, pg.16), um dos principais tipos de ruído é o semântico, no qual a linguagem não é comum ao emissor e receptor, além de que outra situação comum nesta modalidade é a utilização, por parte do emissor, de palavras que ele desconhece o real significado, o que compromete totalmente a troca de informações, pois a mensagem não será decodificada.

Sob essa perspectiva, Caminha & Silva (2015, p.16) discorrem que existem outras três formas de barreiras comunicacionais, sendo elas:

De origem externa, quando se tem um ambiente com excessivo barulho, fato este que dificulta a atenção; de origem fisiológica, como uma forte dor de cabeça ou um mal-estar geral, impedindo que o conteúdo transmitido seja assimilado; de origem psicológica, ou seja, tratam-se de bloqueios encontrados no subconsciente de cada indivíduo, impossibilitando que tenha uma conversa fluída e dinâmica.

Entende-se por ruído qualquer fonte de erro, distúrbio ou deformação da fidelidade na comunicação de uma mensagem, seja ela sonora, seja visual, seja escrita etc. A origem do ruído pode ser devida ao emissor ou a seu codificador, à transmissão, ao receptor ou a seu decodificador. (GIL, 2001, pg. 74)

Nesse sentido, é válido salientar que dentro do contexto da comunicação equivocada, encontram-se ruídos intrínsecos tanto ao emissor quanto ao receptor, sendo eles:

Emissor:

-Pré-conceitos a respeito do receptor, atribuindo a este a ideia de que compreender facilmente mensagem enviada, ou seja, a informação não é filtrada e analisada;

-Incongruência entre a linguagem verbal e não verbal, ou seja, ocorre quando se verbaliza algo, porém as expressões faciais e gestuais revelam outras intenções;

-Não adaptabilidade da forma de se expressar de acordo com o público-alvo.

Receptor:

-Falta de interesse por aquilo que este sendo transmitido, tornando o diálogo e sua mensagem vazios e sem propósito;

-Estereótipos frente ao emissor, seja pelo cargo em que atuam ou até mesmo por conta de sua etnia e crença;

-Comportamento defensivo, no qual o receptor possui um pensamento extremamente restrito e limitado apenas à sua visão de mundo, desconsiderando

2.2 Falha na comunicação e o estudo. *Pulse of the Profession*™

Dando sequência à problemática dos ruídos organizacionais, sabe-se que eles são os principais empecilhos encontrados nas empresas atualmente. Assim, o

Project Management Institute, uma organização sem fins lucrativos e um dos órgãos expoentes no que se refere à gestão de projetos, realizou em 2013, um estudo denominado *Pulse of the Profession™*, o qual teve como principal objetivo evidenciar o quão prejudicial a comunicação ineficaz pode ser para as empresas no sentido financeiro.

Tangente ao que foi citado anteriormente, a referenciada pesquisa revelou, em 2013, que para cada \$135 milhões de dólares investidos em projetos, cerca de 56% desse valor, o que totaliza \$75 milhões, estão em risco por conta da comunicação ineficaz, e tal estatística é extremamente prejudicial, uma vez que os gastos com projetos mal gerenciados podem culminar em uma eventual falência das empresas.

Figura 3: Impacto financeiro da comunicação falha

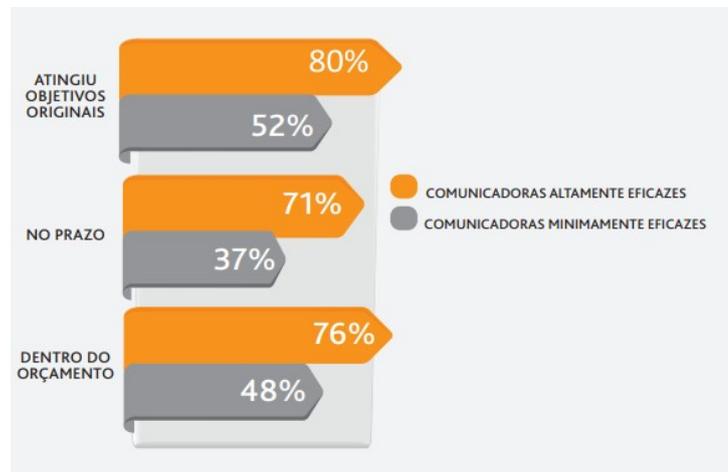


Fonte: ©2013 *Project Management Institute, Inc.* O Papel Essencial da Comunicação, maio de 2013.

Sob este escopo, o relatório *Pulse* também constatou que as organizações cuja comunicação é eficaz têm 80% dos projetos concluídos dentro prazo estabelecido e do orçamento estipulado, além de haver o alcance das metas almejadas, já que arriscam quatorze vezes menos dólares do que as demais empresas e contam com cinco vezes mais de probabilidade de atingirem o alto desempenho.

Não obstante, a pesquisa também apontou que 55% dos gerentes de projetos afirmaram que para eles, o êxito de um planejamento se deve ao diálogo eficaz. Entretanto, o *Pulse of the Profession™* trouxe que apenas uma em cada em cada quatro organizações podem ser classificadas como boas comunicadoras.

Figura 4: Resultados da comunicação eficaz



Fonte: ©2013 *Project Management Institute, Inc.* O Papel Essencial da Comunicação, maio de 2013

Figura 5: Probabilidade de alto desempenho



Fonte: ©2013 *Project Management Institute, Inc.* O Papel Essencial da Comunicação, maio de 2013.

Além disso, o relatório *Pulse* do *Project Management Institute* (PMI) abordou quais as principais estratégias para as organizações combaterem as barreiras comunicacionais a fim de se tornarem excelentes emissoras, das quais se sobressaem:

- A constante valorização e desenvolvimento da administração do planejamento;
- Transmissão de informações assertivas para as equipes responsáveis pelo gerenciamento dos projetos, evitando futuros ruídos; adaptação da maneira de se comunicar de acordo com o grupo ao qual a mensagem está sendo direcionada;
- Criação de um plano formal de comunicação, que apesar de ser uma tática simples, quando bem executada, confere um diferencial à empresa, tornando-a mais completa e competitiva dentro do ramo em que atua.

2.3 Comunicação x Clima Organizacional

Ao longo dos anos, as empresas passaram a perceber que a falta de motivação dos colaboradores estava atrelada ao fato de a comunicação interna ser falha e inconsistente, gerando estresse, problemas de relacionamento e até mesmo conflitos entre líderes e liderados.

Dessa forma, surge a necessidade de um aprimoramento nos meios de comunicação empregados. A comunicação é um dos principais fatores de relevância para às organizações, visto que por meio dela haverá interação entre os setores da empresa.

A comunicação, liga setores, o que proporciona a troca de informações entre diversas áreas, o que acarreta um bom diálogo, quando bem utilizada, proporciona facilidades e acompanhamento do desenvolvimento do labor.

Vale ressaltar que para a cultura de uma empresa, missão, visão e valores devem estar alinhados com os funcionários, uma vez que proporcionará ao clima organizacional, uma adaptação externa e integração interna, permitindo que sejam perpetuadas.

Segundo Tagliocolo e Araújo (2007) os desempenhos dos funcionários são analisados pelos seus superiores, e são os superiores que dão o feedback para melhorar as ideias dos funcionários afins de alcançar um retorno para a empresa, motivando o funcionário a se sentir parte da empresa.

Congruente ao que foi citado anteriormente, é de suma importância destacar que o Gestor de Recursos Humanos, é uma peça fundamental para que esta execução seja positiva, pois será este que terá por funcionalidade o acompanhamento e a ligação entre os setores (hierarquia), monitorando então para que a mensagem seja transmitida de forma clara e objetiva, dando aos funcionários interação, satisfação e motivação para o desempenho de suas atividades.

2.4 Fluxos da Comunicação organizacional

Em um contexto organizacional, a comunicação é oriunda de vários sentidos, ela se perpetua por três fluxos, sendo eles descendente, ascendente e lateral, podendo se mover em diferentes direções. Durante seu trajeto ela pode sofrer modificações, ou seja, pode ser entendida de outra forma, o que ocasiona nos ruídos.

De acordo com Drucker (1992), sessenta por cento dos problemas

administrativos de uma companhia são resultados da ineficiência da comunicação.

Dados os problemas no ato de comunicar-se, tarefas que seriam realizadas, podem perder parte de sua eficácia, devido a inconsistências em seu entendimento.

Segundo Gil (2001, p.74);

Entende-se por ruído qualquer fonte de erro, distúrbio ou deformação da fidelidade na comunicação de uma mensagem, seja ela sonora, seja visual, seja escrita etc. A origem do ruído pode ser devida ao emissor ou a seu codificador, à transmissão, ao receptor, ou a seu decodificador.

Considerando o fato de que as informações passadas serão os resultados obtidos ao longo do desenvolvimento do labor, é correto afirmar que elas são a base das tomadas de decisões. A padronização da comunicação em ambientes internos e externos, proporcionam uma melhor estratégia na tomada de decisões, bem como uma melhor eficiência na coleta de dados, uma vez que serão definidos canais para perpetuação da mensagem.

O fluxo de comunicação Descendente, ocorre por meio da informação passada da liderança aos colaboradores, ou seja, parte do topo da hierarquia. Já o processo de comunicação Ascendente ocorre quando a mensagem é passada da base para o topo, sendo esta dos liderados para o seu líder. Cabe destacar que o processo Horizontal/Lateral, é advindo de todos os lados, ou seja, troca de informações entre os departamentos.

De acordo com Stoner e Freeman (1999, p.399): “Compreender as barreiras inatas à comunicação e tomar atitudes para minimizá-las são, os primeiros passos para melhorar a capacidade de um administrador se comunicar bem”

CAPÍTULO III

3.1 Comunicação empresarial e sua interferência no mercado

Com os avanços tecnológicos a comunicação tornou-se cada vez mais acessível, e propagada por diversos canais, em um curto período, as modificações vieram de formas rápidas, como por exemplo a de aparelhos analógicos para dispositivos digitais, que propicia a troca de informações para qualquer parte do globo terrestre.

A chamada comunicação empresarial possui papel de fundamental importância para organização, sendo por meio dela que irá se adequar às novas tecnologias e estratégias de gestão, sua ausência é de grande prejuízo à empresa, pois pode acarretar problemas no clima organizacional, na motivação e produtividade dos colaboradores.

Dessa forma, é de fundamental relevância destacar que líder e liderados estejam alinhados quanto a missão, visão e valores da empresa.

“a comunicação empresarial deixou de ser uma atividade que as empresas abrem mão quando estão em crise ou com carência de recursos para firmar como insumo estratégico para idealizar clientes, sensibilizar multiplicadores de opinião ou interagir com a comunidade”. (BUENO, 2002.p.55)

A comunicação empresarial, é uma das soluções estratégicas de gestão sendo considerado uma das vantagens da instituição. Para melhor compreensão da mensagem, cabe ao emissor transmiti-la de forma clara e objetiva ao receptor, evitando ao máximo os ruídos, uma vez que a mensagem poderá ser decodificada de diferentes formas pelos colaboradores.

Uma pesquisa realizada pela Ação Integrada de Agência de Comunicação, em parceria com Aberje, apresenta um panorama do processo de comunicação interna. Seguem seus dados:

47% das empresas avaliam o líder como principal canal entre empresa e colaborador;

71% possuem uma rotina de reuniões com diversos níveis de gestão;

39% das empresas aumentaram o processo de capacitação de gestores;

88% mostram que mensagens encaminhadas por e-mail possuem grande estabilidade, já 84% alegam que o WhatsApp corporativo também é de grande influência nas atividades;

85% das empresas possuem comunicação interna;

68% possuem calendários para organização;

De acordo com os dados, infere-se que a comunicação deve ser feita em Co criação com os funcionários, visto que se deve buscar diferentes formas de inovação, além da manutenção e aprimoramento nas técnicas de abordagem utilizadas pelo líder, colaborando para a manutenção do clima e o desenvolvimento do labor, sendo que através dela conseguirá detectar onde se encontra seu público.

“A comunicação empresarial (Organizacional, Corporativa ou Institucional), compreende um conjunto complexo de atividades, ações estratégicas, produtos e processos desenvolvidos para criar e manter a imagem de uma entidade (sindicato, órgãos governamentais ONGS, associações, universidades etc.) junto aos seus públicos de interesse (consumidores, empregados, formadores de opinião, classe política ou empresarial, acionistas, comunidade acadêmica ou financeira, jornalistas etc.) ou junto à opinião pública “(BUENO, 2003 p 40).

3.1 *Feedback* e sua importância

O *Feedback* é uma ferramenta utilizada para dar retorno a uma pessoa sobre determinado assunto. No ambiente corporativo, diz respeito às avaliações de desempenho e é considerado um processo de reconhecimento do colaborador, pois promove o engajamento e proporciona a retenção de talentos, além de ajudar na diminuição da rotatividade na organização.

Dentre os tipos de *Feedback*, cabe destacar:

- *Feedback* Positivo: reforça uma atitude e uma ação;
- *Feedback* Corretivo: Corrigir ação ou comportamento;
- *Feedback* Insignificante: Avaliação sem detalhes específicos;
- *Feedback* Ofensivo: Liderança coercitiva.

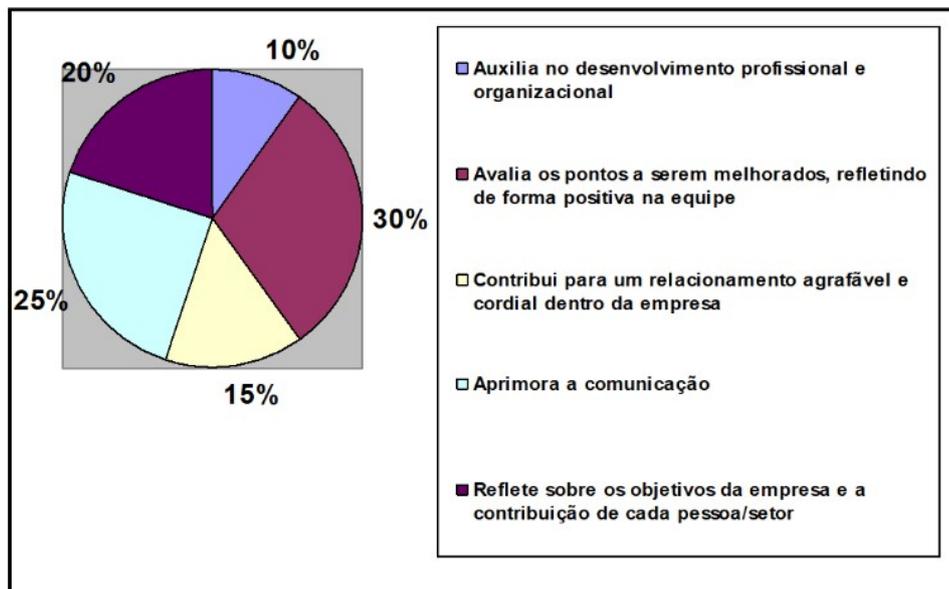
Para Stone e Heen (2016, p.14), “*feedback* é qualquer informação que você recebe sobre si mesmo”. Em uma pesquisa realizada pela *FIA Employee Experience*, cerca de 20% dos trabalhadores brasileiros sentem que não recebem *feedback* suficiente, no entanto cerca de 88% acreditam que as avaliações contribuem para seu desenvolvimento.

De acordo com Filipe Fonoff, os problemas relacionados ao *feedback* denotam-se da cultura organizacional, o que representa uma cultura fraca e falha.

Para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico. (CHIAVENATO, 1982, pg. 414)

Dessa forma, vale ressaltar que o Feedback é uma ferramenta de grande importância para comunicação empresarial, visto que está ligado em teorias motivacionais, o que proporciona a manutenção do fornecimento de dados, críticas e orientação, além de ser oportuno e esclarecedor. Em uma pesquisa realizada pelo Núcleo do conhecimento, verificou-se que esta ferramenta contribui de forma positiva nos pontos de atenção durante o desenvolvimento das atividades laborais, além da melhoria da comunicação entre líder e liderado.

FIGURA 6 – *FEEDBACK*



Fonte: ARAUJO, Maria. *Feedback* como ferramenta motivacional.

3.3 Eficiência e Eficácia dos meios de comunicação

Como visto anteriormente, o processo de comunicação se dá entre o emissor e receptor, o qual é transmitido um código por meio de um canal, e após decodificado por seu interlocutor, o processo caracterizado por eficácia se faz

presente quando ocorre a transmissão de uma mensagem, e esta é compreendida por quem a recebe.

Para que ocorra de forma objetiva, devem se considerar os seguintes princípios:

- Ouvir com atenção, evitando ruídos;
- Pode ser expressa de forma verbal, não verbal ou mista;
- Adotar uma abordagem específica;
- Apropriar-se da comunicação assertiva.

Segundo Harriton (1993), eficiência significa utilização mínima de recursos e eliminação de desperdícios em um dado processo. A eficiência é fundamental ao benefício do dono do processo. Eficácia é o grau com que o processo atende às necessidades e às expectativas do cliente final e utiliza-se indicadores para medir esta eficácia como atendimento de pedidos e refazer a mesma operação.

Considerando pontos positivos de uma comunicação eficaz, destacam-se: Planejamento otimizado; Liderança mais presente; Aprimoramento do relacionamento interpessoal etc. Para sua elaboração, consideram-se os seguintes aspectos: Realização de questionamentos sobre o que é proposto; Reuniões frequentes, deixando todos alinhados aos novos processos; Relatórios sobre a situação da empresa etc.

Para Rego (1996), a eficiência constitui o uso sinérgico de todas as formas para geração de um produto, objetivando perdas mínimas de energia. É resultado do quociente entre *output* de energia (produto) pelo seu *input* de energia (custo, esforço). A comunicação nas organizações é uma das formas mais eficazes da empresa sobreviver e prosperar no mercado competitivo atual. A implementação de uma comunicação interna eficaz permite a interação e integração de todo o universo corporativo, proporcionando que todos tenham acesso aos mesmos alinhamentos, dessa forma incorpora-se a troca de informações assertiva e eficaz, favorecendo a Estruturação da missão, visão e valores da organização.

De acordo com Carolina Tomasi (2019, pg 09)

A composição de uma comunicação envolve escolha dos signos, palavras, desenhos sinais ícones, símbolos, canal e outros. Os elementos reunidos

em certa disposição compõem um sistema de signos que significam algo. Veja-se o caso de um aviso num hospital, num ônibus, à porta de um museu, no mural de uma empresa, no relógio de ponto.

3.4 Rede interna e seus tipos

As organizações, elemento central desta monografia, são constituídas por indivíduos, os quais são os expoentes do capital intelectual da empresa, fazendo com que essa se torne única devido às especificidades ou características que agregam a tal.

As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo. (CHIAVENATO, 2014, p.5).

Não obstante, deve-se ressaltar o fato de que nas empresas a troca de informações pode fluir tanto formal quanto informalmente, sendo que aquele primeiro diz respeito à comunicação hierárquica, a qual se releva rígida, visto que a mensagem, quase sempre é transmitida verticalmente dos setores mais elevados e estratégicos até o operacional, tornando-a inflexível

Tangente ao que foi discorrido anteriormente, outro importante sistema é o informal, que no cenário organizacional, mostra-se como o principal meio de comunicação, uma vez que sua propagação advém das relações sociais construídas naturalmente no dia a dia, quando os colaboradores criam vínculos entre si e rapidamente disseminam informações e conhecimentos uns com os outros.

Além disso, pode-se notar que a rede informal é uma peça-chave para o funcionamento da organização, visto que atua como uma expansão ou complemento da comunicação formal, pois se trata de um processo dinâmico e mutável, o qual promove a integralização dos diversos grupos de trabalho.

Ademais, a administração organizacional deve levar em conta a rede informal, reconhecendo sua relevância e extraíndo dela as melhores qualidades que este sistema tem a oferecer, tais como: diálogo fluído e flexível entre todos os níveis da empresa, no qual é mantida a essência ou a inteireza da mensagem; formação do sentimento de equipe e pertencimento; maior motivação dos colaboradores; identificação e aceitação pessoal.

Os canais informais de comunicação existem fora dos canais formalmente autorizados e não respeitam a hierarquia de autoridade da organização. As comunicações informais coexistem com as formais, mas também podem pular níveis hierárquicos, cortando transversalmente as correntes de comando para conectar praticamente qualquer um na organização (DAFT, 1999, p.343)

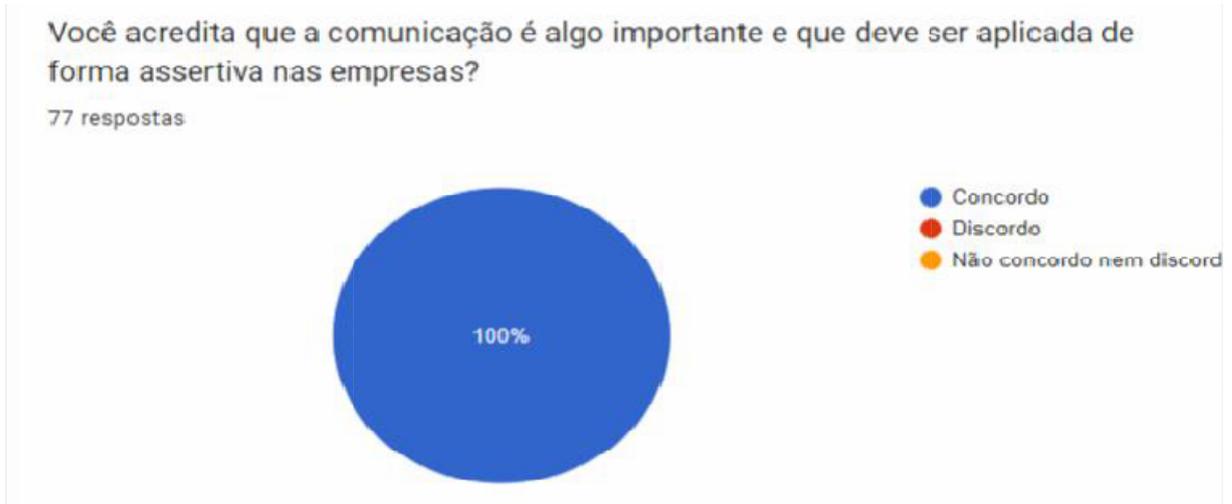
CAPÍTULO IV- Pesquisa de alunos

A comunicação interna é o principal fator de manutenção de uma organização. Sabe-se que é um dos precursores da atividade empresarial, visto que propicia informações de cunho profissional para o desenvolvimento do labor. De acordo com Bueno 2002, pg 55

“A comunicação empresarial deixou de ser uma atividade que as empresas abrem mão quando estão em crise ou com carência de recursos para se firmar como insumo estratégico para idealizar clientes, sensibilizar multiplicadores de opinião ou interagir com a comunidade.”

Sendo assim, pode-se inferir que através dela será possível identificar onde se encontra seu público, ou seja, é uma atividade sistêmica e estratégica. Em uma pesquisa realizada é planejada a fim de facilitar, viabilizar a interação entre a organização e seus colaboradores, com 77 alunos da Fatec Franca, mostra que a comunicação é algo importante e que deve ser aplicada de forma assertiva nas empresas, visando melhorias e alinhamentos constantes, para que todos tenham acesso às mesmas informações para a prática de suas atividades laborais.

FIGURA 7 COMUNICAÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA



Fonte: Víctor e Vitória

A comunicação interna tem por objetivo facilitar e viabilizar a interação entre a organização e seus colaboradores. Desse modo, para KUNSCH,2003 “A comunicação organizacional deve constituir-se num setor estratégico, agregando valores e facilitando os processos interativos, por meio das relações públicas, da organização com seus diferentes significados, a opinião pública e a sociedade em geral.”

Desse modo, entende-se que é um fator de alta relevância em uma empresa. Para 96,1% dos alunos que responderam ao formulário a comunicação é de extrema importância, visto que propicia a troca de informações e conhecimentos, ou seja, é imprescindível para o sucesso e crescimento da empresa.

A comunicação é um fator de baixa relevância e não possui significado em um empresa

77 respostas

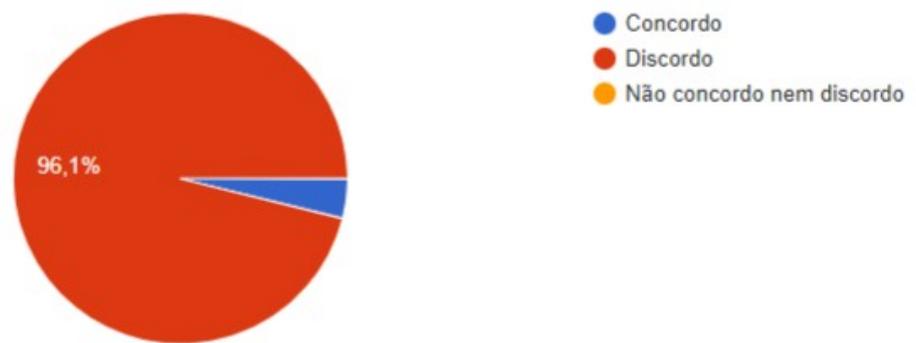


FIGURA 8 SIGNIFICADO DA COMUNICAÇÃO

Fonte: Víctor e Vitória

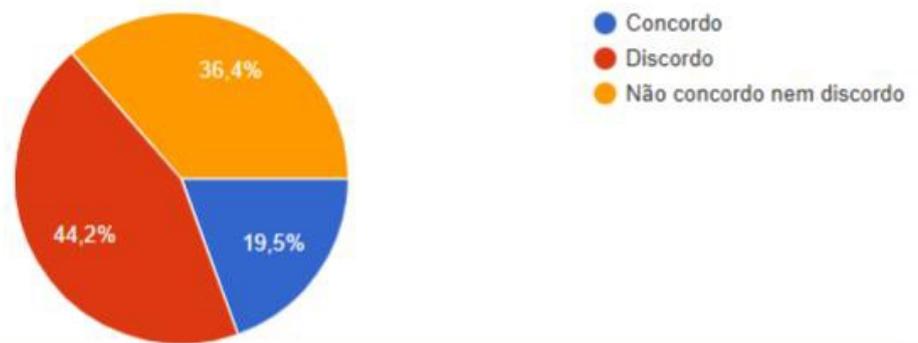
No âmbito empresarial, a troca de conhecimentos ocorre a todo momento, visto que será utilizada para a realização de futuras atividades. Anotações do que foi informado é de suma importância para sua realização posteriormente, já que facilitará a lembrança do que foi dito, potencializando a questão informada.

Na pesquisa aplicada com alunos da Fatec, cerca de 44,2% das respostas obtidas apresentam que anotações facilitam o exercício do labor, visto que propicia a facilidade no ato de seu desenvolvimento.

FIGURA 9 ALINHAMENTOS

Em uma reunião, informações de cunho técnico foram passadas pela gerência, mas nenhum colaborador realizou anotações do que foi dito. Você acredita que ao aplicar a tarefa solicitada, a pessoa conseguiria discorre-lá?

77 respostas



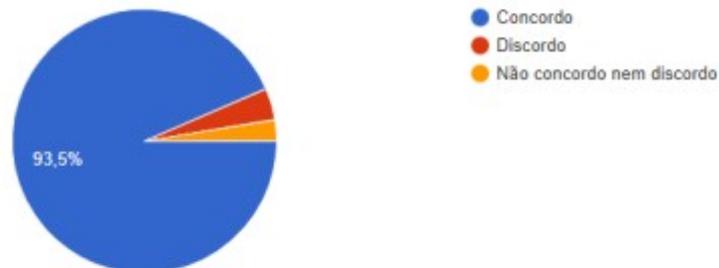
Fonte: Víctor e Vitória

Diante deste contexto vale destacar que a comunicação interna busca beneficiar tanto empresa como colaborador, uma vez que trabalhará com a cultura empresarial, alinhando todos sobre sua missão, visão e valores, propiciando a formação de um bom clima organizacional, como também a formação da imagem da empresa perante a sociedade.

FIGURA 10 RUÍDOS

Evitar ruído na comunicação exige repensar e revisar os fluxos de comunicação usados na empresa. Logo, se há uma formalização das informações em arquivos e compartilhamento com todos, a troca de informações ocorrerá de forma clara e objetiva?

77 respostas



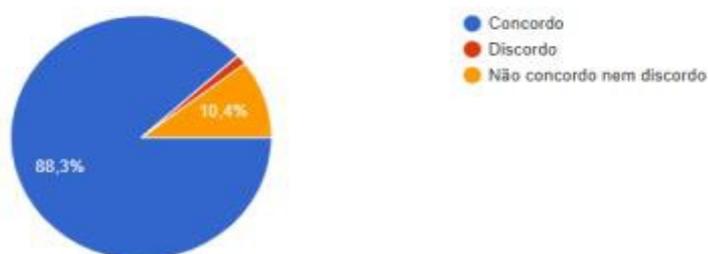
Fonte: Víctor e Vitória

Ao se analisar o gráfico acima, pode-se inferir que grande parte dos alunos da Fatec Franca concordam que para se evitar o ruído na comunicação é primordial a formalização e o compartilhamento de informações com todos os indivíduos envolvidos no discurso organizacional. Dessa maneira, o diálogo se torna assertivo e a mensagem tende a não ser deturpada, uma vez que a informação transmitida foi igual a cada um dos colaboradores.

FIGURA 11 ASSERTIVIDADE

Você acredita que se a empresa adota a comunicação Assertiva, a forma de expressar pensamentos, opiniões e sentimentos serão de fácil compreensão?

77 respostas



Fonte: Víctor e Vitória

A assertividade da comunicação dentro do contexto organizacional é imprescindível, visto que esta garantirá que o fluxo das informações, seja ele

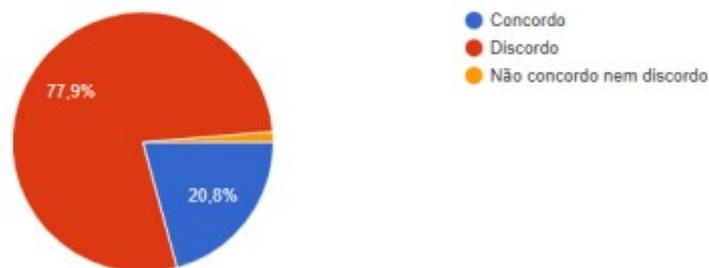
de maneira ascendente ou descendente, ocorra de maneira clara e objetiva. Além disso, empresas que permitem que seus funcionários expressem suas opiniões referentes tanto ao exercício do labor quanto à instituição, estes sentem-se valorizados, despertando-nos o sentimento de integralização.

Uma política de comunicação bem estruturada pretende, dar um conhecimento geral da organização e do seu sector de trabalho a todos os trabalhadores, gerar participação e interesse da equipa no presente e futuro da organização, divulgar as políticas de base e de gestão e 16 verificar se estas são relacionadas e compreendidas, motivar o sentimento de orgulho por pertencer à organização, promover o interesse pelas tarefas em execução, desenvolver o espírito de lealdade, cooperação e compreensão, informar a chefia em relação a atitudes e comportamentos com os seus subordinados, esclarecer a administração em relação às necessidades e objetivos do pessoal, das reações perante as políticas implementadas, e criar meios de expressão e de classificação. (SILVA, 1969, pg. 56)

FIGURA 12 FORMAS DE COMUNICAÇÃO

Existem diversas formas de comunicação, sendo elas verbal, não verbal, escrita e visual. Sem ela(as) uma empresa ou um dialogo saudável poderá sobreviver?

77 respostas



Fonte: Víctor e Vitória

A comunicação, meio pelo qual o ser humano interage e cria linhas de diálogo um com o outro pode ocorrer de diversas formas, sendo elas verbal ou não, escrita e até mesmo visual. Nesse sentido, vê-se que na questão apontada acima, apesar de a maioria dos votantes afirmarem que sem esses tipos de comunicação a organização não sobreviveria, cerca 20,8% (aproximadamente 16 pessoas) concordaram que a empresa pode funcionar normalmente sem a implementação ou a utilização desses meios de diálogo.

Não obstante, é válido salientar que a comunicação formal normalmente se relaciona à estrutura hierárquica da instituição, ou seja, ocorre dos níveis mais estratégicos até o operacional, e quando este apresenta alguma falha ou

deficiência, a informalidade, também conhecida como comunicação espontânea, serve como complemento à modalidade anterior, ou seja, é através da disseminação de informações que a empresa se relaciona com seus colaboradores e vice versa, sendo um fator indissociável aos sujeitos descritos anteriormente.

Sob tal escopo, Pimenta (2009, pg. 28) discorre que através da comunicação é possível: “apreciar o clima dominante na empresa, identificando as expectativas e atitudes dos trabalhadores, o que é fundamental para diagnosticar, a tempo, os problemas dos trabalhadores perante uma situação de não informação”.

FIGURA 13 PRECONCEITOS DA COMUNICAÇÃO



Fonte: Víctor e Vitória

De acordo com o questionamento realizado pela pergunta, nota-se que 69,3% alunos discordam que o julgamento prévio a respeito do emissor não bloqueia o significado da comunicação, enquanto 22,7% concordam que a existência do preconceito frente à pessoa que está a discursar em nada interfere na decodificação da mensagem.

Ademais, cabe ressaltar que o relacionamento interpessoal é um fator de extrema valia para as organizações, uma vez que quando é gerado algum tipo de preconceito entre os colaboradores e seus líderes diretos, tanto a comunicação quanto a informação que esta traz consigo tendem a ser distorcidas

e recebidas com forte resistência por ambas as partes. Assim, a comunicação interpessoal mostra-se como uma pauta que deve ser trabalhada e acompanhada de perto pela organização,

Pois relaciona o autoconhecimento, empatia, autoestima, cordialidade, ética e principalmente a comunicação. Considerando essa interação entre pessoas diferentes em um meio competitivo, faz-se necessário conhecer e entender o comportamento humano dentro das organizações e compreender a importância da socialização dentro do trabalho, visto que o grande desafio para o ser humano é conciliar a ternura, a cordialidade, e o cuidado à sua ocupação (CARDOZO; SILVA, 2014, p. 25)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em resumo, a comunicação é um elemento fundamental no âmbito empresarial. Ela desempenha um papel essencial em todas as facetas de uma organização, desde a tomada de decisões até a execução de tarefas alçadas. Uma comunicação eficaz dentro de uma empresa é crucial para garantir que a informação seja compartilhada de forma clara, precisa e completa entre os membros da equipe, departamentos e níveis hierárquicos.

A comunicação também é essencial nas relações externas de uma empresa, como com clientes, fornecedores, parceiros de negócios e outras partes interessadas. Uma comunicação clara e eficaz pode fortalecer relacionamentos, estabelecer confiança e construir uma confiança positiva para a empresa no mercado.

Sendo assim vale destacar que os ruídos influem na forma como a comunicação é disseminada visto que pode afetar de forma direta os fluxos em que se decorre (ascendente, descendente e horizontal), dessa forma é necessário que o emissor tenha consciência do canal em que será utilizado para que a mensagem não sofra alterações, influenciando em seu significado.

Em suma, a comunicação é uma peça-chave para o sucesso de uma empresa. Ela promove a compreensão, a colaboração e a eficiência em todas as

áreas da organização, e é essencial para construir relacionamentos sólidos com os stakeholders externos. Investir na melhoria da comunicação interna e externa é uma estratégia fundamental para o crescimento e a prosperidade de uma empresa no mundo empresarial.

Assim sendo, como afirma J.B. PINHO “a comunicação organizacional é multifacetada e pode ser entendida como uma combinação de processo, pessoas, mensagens, significados e propósitos”. Ou seja, é um aglomerado que junto proporcionará um levantamento de dados, ideias e informações para a resolução de conflitos e disseminação de uma mensagem.

Conclui-se que a comunicação é um fator de importante relevância para o contexto organizacional, uma vez que será por meio dela que haverá a propagação de informações entre os membros da empresa. Pode-se afirmar que passou a ser importante para o desenvolvimento empresarial. Desse modo destacam-se duas formas para sua efetuação assertiva: Em primeiro momento ressalva-se as informações dos dirigentes através da comunicação com seu ambiente e em segundo lugar um instrumento para se conseguir eficiência nas estratégias elaboradas.

Referências bibliográficas

Ação Integrada. **Pesquisa de Tendências em Comunicação Interna de 2022**. Acesso em 05/02/2023. Disponível em <https://acaointegrada.com.br/2022/03/24/os-resultados-da-pesquisa-de-tendencias-em-comunicacao-interna-de-2022-ja-estao-disponiveis/>

ALVES, Joana. **A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA E DAS ATIVIDADES DE TEAM BUILDING**. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/5131/1/A%20import%C3%A2ncia%20da%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Interna%20e%20as%20Atividades%20de%20Team.pdf>>. Acesso em 12/03/2023.

ARCONDES, José Sérgio (18 de maio de 2021). **Comunicação: O que é, Quais os Tipos? Processo de Comunicação**. Disponível em Blog Gestão de Segurança Privada: – Acesso em 03/01/2023

BRAGA, Junia. **Eficiência e eficácia em comunicação. Qual a diferença entre os dois?** Acesso em 07/02/2023. Disponível em <<https://pt.linkedin.com/pulse/efici%C3%A2ncia-e-efic%C3%A1cia-em-comunica%C3%A7%C3%A3o-qual-diferen%C3%A7a-entre-j%C3%BAnia-braga>>

BEUTLER Micheline e COSTA Luiz. **O Processo de comunicação interna nas organizações e seus reflexos no comportamento dos colaboradores: o caso do setor de saúde do sesi sapiranga.** Acesso em 06/02/2023. Disponível em: <<https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/523>>

CALDAS, Priscila. **Ruídos na comunicação.** Acesso em 05/02/2023. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/ruidos-na-comunicacao>>

CASTRO, LUANA. **Elementos da comunicação e as funções da Linguagem.** Acesso em 02/01/2023. Disponível em <<https://mundoeducacao.uol.com.br/redacao/elementos-comunicacao-as-funcoes-linguagem.htm>>

CASTRO, Sara de. **"Elementos da comunicação";** Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/redacao/elementos-presentes-no-ato-comunicacao.htm>. Acesso em 02/01/2023

Comunicação Eficaz nas Organizações: O Que É e 9 Dicas Para Usar. Acesso em 07/02/2023. Disponível em <<https://neilpatel.com/br/blog/comunicacao-nas-organizacoes/>>

Comunicação-Conheça os pilares da Comunicação Interna | Informar, Motivar e Conectar. Disponível em <<https://simplificaci.com.br/blog/comunicacao-interna-informa-rmotivar-conectar/>>. Acesso em 05/01/2023.

CONTENT, Rock. **Tipos de comunicação: entenda os benefícios e quando usar cada um.** Acesso em 02/02/2023. Disponível em <<https://rockcontent.com/br/talent-blog/tipos-de-comunicacao/>>

COSTA, Edwaldo e OLIVEIRA, Taise. **Comunicação Organizacional: Uma ferramenta estratégica de compatibilização de interesses.** Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/alterjor/article/view/167282>> Acesso em 06/02/2023

CRISTINA, Rafaela. **A importância da comunicação interna para o sucesso organizacional.** Disponível em <https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k213189.pdf> Acesso em 07/02/2023.

DIANA, Daniela. **Elementos da Comunicação.** Toda Matéria, [s.d.]. Disponível em: <<https://www.todamateria.com.br/elementos-da-comunicacao/>> Acesso em: 02/01/2023

Equipe Blog. **Ruídos na comunicação: o que fazer para evitá-los e se comunicar melhor?**

Acesso em 05/02/2023. Disponível em <<https://blog.portalpos.com.br/ruidos-nacomunicacao/#:~:text=Nos%20estudos%20da%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20se,o%20proc>>

es so%20pode%20ser%20prejudicado.>

FREITAS, Sebastião. **Ruídos na Comunicação.** Disponível em: <http://www.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=5c892ab1-8bfa-4d23-982c-d495ba96dbc0> Acesso em 07/02/2023.

MARKETING. **Comunicação assertiva, o que é e como ela funciona?** Acesso em 02/02/2023. Disponível em: <<https://smartalk.com.br/blog/comunicacao-assertiva>>

NEPOMUCENO, Carlos. **Os quatro pilares da comunicação Humana.** Acesso em 03/02/2022. Disponível em <<https://imasters.com.br/devsecops/os-4-pilares-da-comunicacao-humana>>

PIMENTEL, Isabela. **Pilares da comunicação empresarial.** Disponível em: <<https://comunicacaointegrada.com.br/pilares-da-comunicacao-empresarial>>. Acesso em 04/01/2023

PINHO, José. **Comunicação nas organizações.** São Paulo: UFV 2006

PINHEIRO, Rafaela. **A importância da comunicação interna para o sucesso organizacional.** Disponível em: <https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k213189.pdf>. Acesso em 11/03/2023.

Project Management Institute,(PMI) **O CUSTO ALTO DO BAIXO DESEMPENHO: O PAPEL ESSENCIAL DA COMUNICAÇÃO.** Acesso em 02/02/2023. Disponível em: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/the-essential-role-of-communications.pdf?v=cf56ca61-a53e-4a14-b7fa-d17051cc3ddc&sc_lang=temp=pt-PT#:~:text=Relat%C3%B3rio%20Detalhado%20Pulse%20of%20the,Comunica%C3%A7%C3%A3o%20fornece%20aquele%20insight%20revelador.&text=import%C3%A2ncia%20da%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20eficaz%20revela,risco%20devido%20a%20comunica%C3%A7%C3%B5es%20inefi cazes.

RIBEIRO, João. **Comportamento organizacional.** Disponível em: <<https://www.anje.pt/wp-content/uploads/2019/09/ComportamentoOrgan-v11-final.pdf>>. Acesso em 12/03/2023

SANTOS, Tamara dos. **Dimensões do Clima Organizacional: Caso em uma Clínica de Radiologia em Chapecó – SC.** Disponível em: <<https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/2826/1/SANTOS.pdf>>. Acesso em 12/03/2023

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e Planos de comunicação: integrando teoria na prática.** 3.ed. São Paulo: Atlas 2016.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João. **Comunicação empresarial – 5.ed.** São Paulo: Atlas 2019