

JULIANA BARBOSA LEMES

COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL

Monografia apresentada como requisito parcial
à obtenção do título de Especialista em Gestão
de Negócios – 2007, do departamento de
Contabilidade, Setor de Sociais Aplicadas,
Universidade Federal do Paraná.
Orientador: Gelson João Tesser

**CURITIBA
2007**

DEDICATÓRIA

**DEDICO ESTE TRABALHO A
TODOS OS QUE ACREDITAM
EM UM FUTURO MELHOR.**

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelas oportunidades que tem me oferecido.

Aos meus pais, pelo exemplo admirável de vida.

Aos meus irmãos, pela amizade, carinho e incentivo.

E meu eterno agradecimento a todas as pessoas que mesmo hoje distantes, um dia me estenderam a mão, as quais reservo-me no direito de não citar, mas cuja importância não será esquecida.

EPÍGRAFE

“Todas as coisas já foram ditas, mas como ninguém escuta é preciso sempre recomeçar.” (André Gide).

“Nos dias atuais todos nós falamos, se não a mesma língua, uma espécie de linguagem universal. Não existe um único centro e o tempo perdeu sua coerência. Leste e Oeste, passado e futuro se misturam dentro de nós. Diferentes tempos e espaços se combinam aqui, agora, tudo de uma só vez.” (Octavio Paz).

RESUMO

A comunicação é o processo de troca de informações entre duas pessoas que compartilham significados. Seus propósitos são alcançar ação coordenada, compartilhar informações e expressar sentimentos e emoções. Na comunicação entre indivíduos, um emissor envia uma mensagem e um receptor a responde. A fonte a codifica em símbolos e a transmite ao receptor, que decodifica esses símbolos e dá retorno ao emissor, indicando ter compreendido a mensagem. Contudo sabe-se que essa troca de informações pode não ser recebida da maneira que o emissor imaginava. Pois o ruído, que significa qualquer coisa que interrompa ou distorça a comunicação, pode interferir em qualquer estágio do processo. Percebe-se que as distorções, ambigüidades e as inconsistências aumentam a incerteza, e quanto menor a incerteza, maior será a satisfação. Redes de comunicação são sistemas de troca de informação nas organizações. Padrões de comunicação surgem à medida que as informações passam de pessoa para pessoa. O uso extensivo dos canais de comunicação, aumenta o fluxo de comunicação, reduz as incertezas e melhora o desempenho e satisfação dos colaboradores na organização. Entretanto demonstra-se que a idéia da comunicação perfeita é inatingível, pois o fator humano gera distorções que nunca conseguimos eliminar completamente. Mesmo assim, existem evidências que demonstram haver uma relação positiva entre a produtividade dos funcionários e a comunicação eficiente e eficaz. E para este trabalho o principal objetivo foi desenvolver uma estrutura metodológica, a ser realizada através da análise da literatura existente, por meio de uma pesquisa descritiva, buscando demonstrar a importância e a necessidade da comunicação eficiente e eficaz, para uma melhor gestão de negócios.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação Organizacional, Comunicação Interna, Gestão de Negócios.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA.....	IV
AGRADECIMENTOS.....	IV
EPÍGRAFE.....	V
RESUMO.....	VI
LISTA DE FIGURAS	IX
LISTA DE QUADROS.....	X
INTRODUÇÃO	1
2 CONCEITO E IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO	4
2.1 PROPÓSITOS DA COMUNICAÇÃO	7
2.2 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO.....	9
2.2.1 <i>Emissor ou Fonte</i>	10
2.2.2 <i>Codificação</i>	11
2.2.3 <i>Canal</i>	11
2.2.4 <i>Decodificação</i>	11
2.2.5 <i>Receptor</i>	12
2.2.6 <i>Ruído</i>	12
2.2.7 <i>Redundância</i>	13
2.2.8 <i>Feedback</i>	14
2.3 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA.....	15
3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	18
4 COMUNICAÇÃO INTERNA.....	23
4.1 MÉTODOS DE COMUNICAÇÃO	26
4.1.1 <i>Comunicação Escrita</i>	26
4.1.2 <i>Comunicação Verbal</i>	27
4.1.3 <i>Comunicação Não-Verbal</i>	28

4.2 CANAIS DE COMUNICAÇÃO.....	30
4.2.1 Fluxos de Comunicação.....	32
4.2.2 Redes de Comunicação Formal e Informal.....	36
4.3 REDES DE COMUNICAÇÃO.....	38
4.4 BARREIRAS A COMUNICAÇÃO.....	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – PROPÓSITOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	7
Figura 2 – MODELO DE COMUNICAÇÃO.....	9
Figura 3 – PROCESSO DE COMUNICAÇÃO.....	10
Figura 4 – EXEMPLOS DE SISTEMAS DE COMUNICAÇÕES.....	13
Figura 5 – COMPOSTO DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA.....	19
Figura 6 – TRANSAÇÕES ENTRE ORGANIZAÇÃO E O AMBIENTE.....	21
Figura 7 – MÉTODOS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	26
Figura 8–DIREÇÕES DOS FLUXOS DE INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.	33
Figura 9 – REDES DE COMUNICAÇÃO DE PEQUENO.....	39
Figura 10 – REDES DE COMUNICAÇÃO.....	40
Figura 11 – TRÊS TIPOS COMUNS DE REDES EM PEQUENOS GRUPOS.....	41
Figura 12 – PADRÕES DE INTERAÇÃO E REDES DE COMUNICAÇÃO EM GRUPOS.....	44
Figura 13 – BARREIRAS AO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO HUMANA.....	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – RIQUEZA DE INFORMAÇÃO DOS CANAIS DE INFORMAÇÃO.....32

Quadro 2 – REDES EM PEQUENOS GRUPOS E O CRITÉRIO DA EFICÁCIA.....4

INTRODUÇÃO

Com os avanços da tecnologia, as mudanças tem se mostrado cada vez mais constante, tornando a competitividade entre as organizações cada vez mais acirrada. Desta maneira a preocupação no âmbito de melhorar a nossa transmissão de informações deve-se tornar muito mais precisa para a satisfação da organização.

A base fundamental para quase todas as atividades nas organizações é a comunicação, que é o processo social no qual duas ou mais partes trocam informações e compartilham significados.

As empresas necessitam de informações para garantir a sua sobrevivência no mercado e o trabalho de comunicação fragmentada não satisfaz mais. As mudanças e quebras de paradigmas fazem com que a comunicação organizacional não seja mais isolada. Com isso tem-se a necessidade de uma comunicação interna integrada que permite obter maior participação e envolvimento de seus funcionários. E as grandes mudanças implicam em comunicações planejadas e em excelência.

São várias as situações em que existe a falha na comunicação. Cada um de nós já passou por problemas de comunicação, tanto na vida pessoal como na vida profissional.

O processo de comunicação envolve a organização como um todo, em outras palavras, a comunicação é inevitável para o funcionamento da organização. Com isso o único fator que se pode evitar é a má comunicação.

Apesar dos avanços tecnológicos da informação e da comunicação, a comunicação entre as pessoas ainda deixa muito a desejar. Saber que a experiência de um engenheiro, de um gerente ou independente do cargo que ocupe, pouco os capacita para resolver problemas de comunicação. Sobressaindo entre esses, os que tenham adquirido o hábito de ouvir e observar, os que tentam perceber os interesses das pessoas e sabem avaliar suas prováveis reações.

“Os dirigentes de empresas descobriram que o silêncio não é de ouro; que os mal-entendidos germinam em atmosfera de sigilo; que as empresas, como qualquer outra instituição numa democracia, só podem progredir na medida em que conseguem angariar a aquiescência do público, esteja ele atuando como eleitor, empregado, acionista, fornecedor ou vizinho” (REDFIELD, 1980: pg.20).

As constantes mudanças requerem sempre novas decisões, que com isso, geram novos procedimentos. E para tomar decisões e colocá-las em prática é essencial a existência de um excelente sistema de condução das informações por meio da comunicação nas organizações.

Como questões relevantes ao problema pretende-se verificar qual a importância e as principais características da comunicação organizacional interna? E se a comunicação interna tornou-se um diferencial que agrega valor?

O cenário atual do mercado de comunicação organizacional é de crescimento e consolidação. Numa situação complexa como a que vivemos hoje, mais e mais as organizações necessitam repensar estrategicamente sua comunicação.

E com o desenvolvimento da comunicação dentro de uma organização, isso facilita e melhora as informações, contribuindo com um ambiente agradável e fortalecendo com isso a sua imagem.

O objetivo geral do trabalho é a partir de uma perspectiva descritiva analisar a eficiência e a importância dos meios de comunicação interna dentro de uma organização, e ressaltar que isto também é importante para as pessoas.

Analisando assim os meios de comunicação existente, demonstrando itens básicos para a análise da eficiência e eficácia da comunicação interna e verificar referenciais teóricos que possibilitem uma melhor compreensão do comportamento comunicativo dentro das organizações e as barreiras existentes a ela.

As organizações tiveram de enfrentar um novo cenário mundial, com a chegada da globalização, da revolução tecnológica da informação e da comunicação, onde hoje estão dominadas por uma maior competitividade mercadológica. E todas essas transformações alteram completamente o comportamento das organizações, passando a comunicação a ser considerada muito útil.

As organizações estão percebendo há algum tempo o real valor de seus funcionários e o que a satisfação deles representa para a mesma. Com isso a comunicação interna transformou-se em uma das principais estratégias da organização em relação aos seus colaboradores. Onde os desafios das organizações esta em exercitar o diálogo e direcioná-lo para a que o funcionário sinta-se satisfeito com o seu trabalho, com seus colegas e com outras expectativas pessoais. Estudos científicos atribuem à habilidade de se relacionar com os outros é causa de êxito na profissão, nos negócios e na felicidade pessoal.

O presente trabalho é mais uma contribuição à análise aspectos comportamentais dentro de uma organização que está sob o foco constante de profundas mudanças em um mercado dinâmico, aberto e competitivo. Onde essa visão torna-se imprescindível à articulação da nova organização, fundamentada na informação, que viabiliza e abastece toda essa perspectiva de um melhor modelo de gestão, constituindo novas frentes para a identificação de dificuldades, falhas e oportunidades de comunicação, possibilitando a criação de um sistema de educação apropriado à cultura existente.

O homem como um ser social é um ser comunicativo, a comunicação é essencial ao ser humano e também fundamental para o desenvolvimento e o progresso. E o desenvolvimento da sociedade humana depende da comunicação.

Através desse estudo, com o levantamento de dados originários de pesquisas em livros, sites, revistas e artigos. Esta análise visa explicitar a importância da comunicação no âmbito organizacional, que com isso possibilita a construção de uma visão da gestão comunicativa necessária para a sua eficácia na organização.

A primeira parte do presente trabalho traz a Introdução ressaltando a relevância ao tema, a segunda parte caracteriza o conceito e a importância da comunicação no âmbito geral, a terceira parte aborda sobre a comunicação organizacional, e a quarta parte é destinado à comunicação dentro da organização, caracterizada como comunicação interna, trazendo posteriormente as considerações finais e a bibliografia.

2 CONCEITO E IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO

Até o século XVIII, a palavra comunicar, do latim communis – comunicare, significava comungar, pôr em comum, estar em relação, tornar comum ou compartilhar.

E a partir da Revolução Industrial, principalmente com o surgimento da máquina a vapor, comunicar perde o seu significado original e passa a significar transmitir.

Geralmente a maioria das pessoas confunde a comunicação com o simples fato de ter dito alguma coisa, contudo a comunicação acontece quando a outra pessoa entende exatamente o que esta sendo transmitido. E dentro desta perspectiva (THAYER, 1976: pg.30) define comunicação como:

1. Comunicação é o processo mediante o qual duas ou mais pessoas se entendem;
2. Comunicação é a mútua troca de idéias, através de qualquer meio efetivo;
3. É a transmissão de pensamentos, opiniões ou informações, através da fala, da escrita, ou de símbolos (American College Dictionary).
4. É a combinação de estímulos ambientais para produzir certo comportamento desejado por parte do organismo.

“Comunicação é quando uma informação é transmitida a alguém, sendo, então, compartilhada também por essa pessoa. Para que haja comunicação, é necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda. A informação simplesmente transmitida, mas não recebida, não foi comunicada. Comunicar significa tornar comum a uma ou mais pessoas uma determinada informação.” (CHIAVENATO, 1997: pg.694)

As pessoas para produzir e sobreviver necessitam da comunicação, e quanto maior for o entendimento entre elas, melhor será o seu bem-estar e mais produtivas se tornarão.

Segundo (SEBEOK, 1995: pg.50), “todas as coisas viventes – organismos interiores, assim como suas partes – estão interligadas de um modo altamente ordenado. Tal ordem ou organização é mantida pela comunicação”.

A comunicação é importante para possibilitar e determinar as condições dos seres vivos independente do lugar. A essência do ser humano é comunicar-se e receber comunicação.

Sobre a qualidade da comunicação, pode-se dizer que:

“A qualidade da comunicação é, sempre, de uma forma ou outra, a diferença entre sucesso e fracasso, ou, pelo menos, entre sucesso e mais sucesso (...). Em comunicação empresarial, existe o conceito, já provado na prática, de que ‘ a política de comunicação de uma empresa será tão boa e eficiente quanto o for a sensibilidade comunicativa de seus principais dirigentes’ (...).

A arte de comunicar está em identificar os aspectos favoráveis, nem sempre tão evidentes, selecionar o tratamento adequando, qualificar o público ou públicos alvo, escolher o melhor ou melhores veículos para mensagem (...). Mais do que atividade, a comunicação empresarial é um conceito, que permeia todas as atividades da empresa, suas relações com a comunidade, com seus públicos interno e externo, fornecedores, compradores e governos em geral” (PINTO, 1994: pg. 7-9).

A finalidade da comunicação, é expressar pensamentos, idéias e sentimentos que possam ser compreendidos por outras pessoas. “A boa comunicação esta muito pouco relacionada ‘a idéia de vocabulário vasto. Relaciona-se a idéia de se fazer compreender” (MCKENNA, 2002: pg.4).

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias, pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados. (KUNSCH, 2003: pg.160)

Com isso a comunicação pode ser entendida como um meio dinâmico onde as pessoas se relacionam. Devendo-se buscar transparência entre os funcionários da organização.

Para (HARLOW E COMPTON, 1976: pg.10), “a necessidade de comunicação esta sempre presente. E para a eficácia dessa comunicação é que vai determinar quanto nós vamos conseguir aproximar-nos do objetivo que coletivamente, nos propusemos alcançar”.

O homem é diferenciado do resto da criação pela habilidade de se comunicar e criar. A habilidade que as pessoas têm de se inter-relacionar através de idéias, a capacidade de registrar pensamentos e informações e a forma que cada indivíduo ou grupo tem em lidar com outros grupos através de um processo comunicativo é fundamental para toda a natureza das relações sociais da espécie humana (LESLEY, 1995).

A comunicação é essencial para o processo de tomada de decisões. Informações e comunicação são necessários para definir problemas, gerar e avaliar alternativas, implementar decisões e controlar e avaliar resultados.

Segundo (ROBBINS, 1998), a comunicação serve a quatro grandes funções dentro de um grupo ou organização:

- Controle: controlar o comportamento dos membros de um grupo, de várias formas.
- Motivação: a comunicação gera motivação quando esclarece para os empregados o que deve ser feito, quão bem eles estão se comportando, e o que pode ser feito para melhorar seu desempenho.
- Expressão emocional: grupos de trabalho são fontes básicas de interação social. A comunicação que acontece dentro do grupo é um mecanismo fundamental pelo qual seus membros demonstram suas frustrações e sentimentos de satisfação; representa a satisfação de necessidades sociais.
- Informação: o papel de facilitar a tomada de decisões. Fornece informações de que os indivíduos e grupos precisam para tomar decisões, transmitindo os dados para identificar e avaliar as alternativas de escolha.

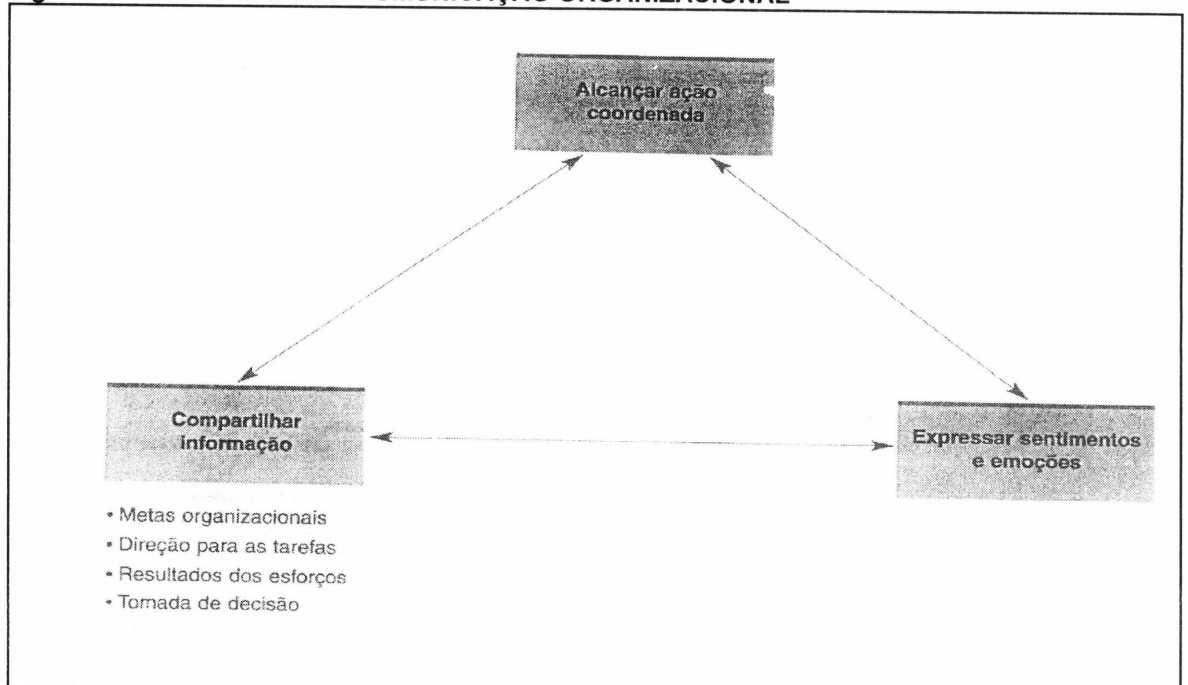
“Comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Por isso, constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social. A comunicação requer um código para formular uma mensagem e a envia na forma de um sinal (como ondas sonoras, letras impressas, símbolos), por meio de um determinado canal (ar, fios, papel) a um receptor da mensagem que a decodifica e interpreta o seu significado. Na comunicação pessoal direta falada, ou seja, na conversação, emprega a linguagem como código, sendo reforçada por elementos de comunicação não-verbal (sem uso de resposta, nesse tipo de comunicação também é direta. A comunicação interpessoal também se pode dar a distancia, através da escrita ou do telefone como meio de transmitir mensagens.” (CHIAVENATO, 1997: pg.181)

Com isso percebe-se que as organizações modernas, devem lembrar sempre de que sua maior força são seus funcionários. A eles deve ser dada toda a atenção, para que convivam em harmonia, conheçam os objetivos pelos quais trabalham e possam ser produtivos pela sua atuação em equipe. E o que pode produzir essa ligação entre pessoas é a comunicação.

2.1 PROPÓSITOS DA COMUNICAÇÃO

É de suma importância a comunicação em todas as organizações, tornando-se uma ferramenta estratégica para o seu desenvolvimento. O processo de transmissão de informação deve ser ágil, preciso e com qualidade, permitindo com que as organizações tornem-se flexíveis as mudanças que ocorrem constantemente no âmbito interno e externo.

Figura 1 – PROPÓSITOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL



Fonte: (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006: pg.189)

Segundo (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006: pg.188) conforme figura 1, existem três propósitos da comunicação organizacional. O principal é alcançar ação coordenada, onde todos devem trabalhar em conjunto. O segundo propósito é a troca de informações, que diz respeito às metas da organização dando a seus membros um propósito e uma direção, fornecendo instruções específicas para seus funcionários, recebendo avaliação de desempenho e facilitando a tomada de decisão. E por ultimo, a comunicação organizacional onde expressa sentimentos e emoções como felicidade, raiva, desprazer, confiança e medo.

TORQUATO afirma que um clima positivo, propicia o cumprimento das metas estratégicas da organização e um crescimento continuado de suas atividades, e isso será atingido pela realização de diversos objetivos, como os citados abaixo:

- “Motivar e integrar o corpo funcional na cadeia de mudanças organizacionais, estabelecendo mecanismos e ferramentas de informação, persuasão e envolvimento.
- Criar climas favoráveis à mudança de realidade, tornando a organização sensível às transformações, graças à energia criativa de seus recursos humanos.
- Direcionar as ações para as metas principais, racionalizar esforços, priorizar situações e tomar decisões ágeis e corretas.
- Contribuir para a alavancagem dos potenciais humanos, construindo as bases de uma cultura proativa e fundamentalmente direcionada ao foco dos negócios.
- Cristalizar os ideais de inovação e mudanças, pela apresentação ordenada e sistemática dos conceitos e princípios da integração sistêmica.
- Criar elementos de sinergia intersetores, contribuindo para o desenvolvimento do conceito de trabalho cooperativo.
- Aperfeiçoar processos e técnicas operativas, por meio de comunicações claras, transparentes e ágeis, que permitam ao funcionário captar, absorver e internalizar os *inputs* (as entradas, as mensagens) dos sistemas normativo, tecnológico e operativo.
- Reforçar o sistema de decisões, por meio de um conjunto de informações que sirvam para melhorar padrões e critérios decisórios na organização.
- Apoiar os novos conceitos que impregnam o modelo de gestão, destacando-se entre eles o conceito de unidades de negócios (modelo descentralizado que propicia aos departamentos e setores certa autonomia para a realização de metas e objetivos).
- Abrir as comunicações ascendentes, permitindo maior capacidade de vazão aos potenciais e energias criativas do corpo funcional, maximizando a força produtiva da organização.
- Despertar o sentimento de vitória e orgulho em todos os setores, fazendo-os conscientes de que o sucesso da organização dará a cada um a contrapartida para o sucesso pessoal.
- Apresentar a linha de produtos de forma a permitir que funcionários de todos os níveis conheçam os produtos de sua organização.
- Permitir aos níveis gerenciais maior compreensão, melhor acompanhamento e interpretação das tendências sociais e uma leitura crítica mais adequada dos cenários políticos e econômicos, por meio de comunicações especializadas.
- Oferecer maior transparência aos objetivos e às metas da organização, facilitando a apreensão das abordagens e promovendo maior engajamento de setores, áreas e departamentos.
- Exibir imagem forte, pela passagem de um conceito de fortaleza em movimento, capaz de superar as dificuldades e os problemas.” (TORQUATO, 2002: pg.22).

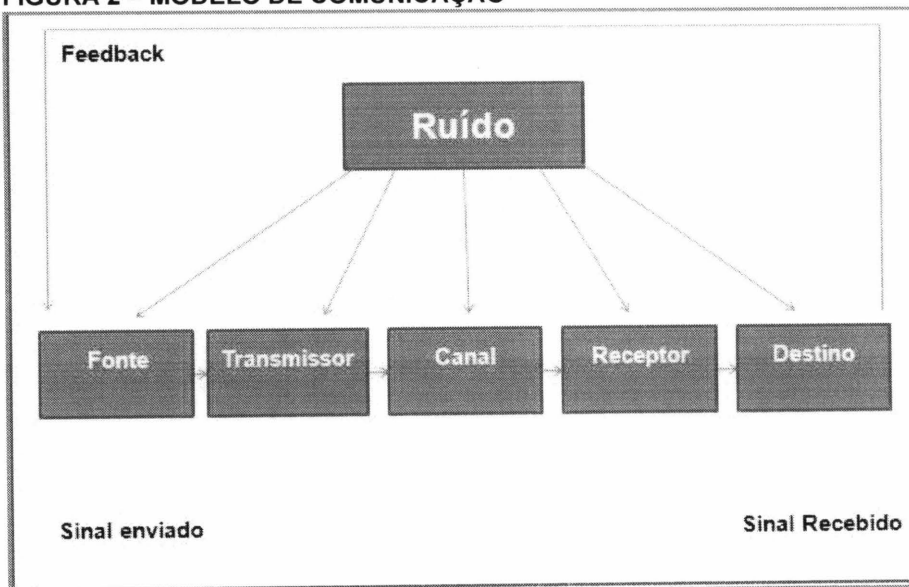
2.2 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

A comunicação é definida como a troca de informações entre duas ou mais pessoas. Dessa forma, (TORQUATO, 1986: p.15) evidencia que “a comunicação é um sistema aberto e [...] é organizada pelos elementos – fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor, ingredientes que vitalizam o processo”. Outros autores incrementam a existência de mais dois elementos, que são os ruídos e o *feedback*. E é através da combinação e arranjo destes componentes que a comunicação se efetiva.

ROBBINS sintetiza o processo de comunicação conforme Figura 2 da seguinte maneira:

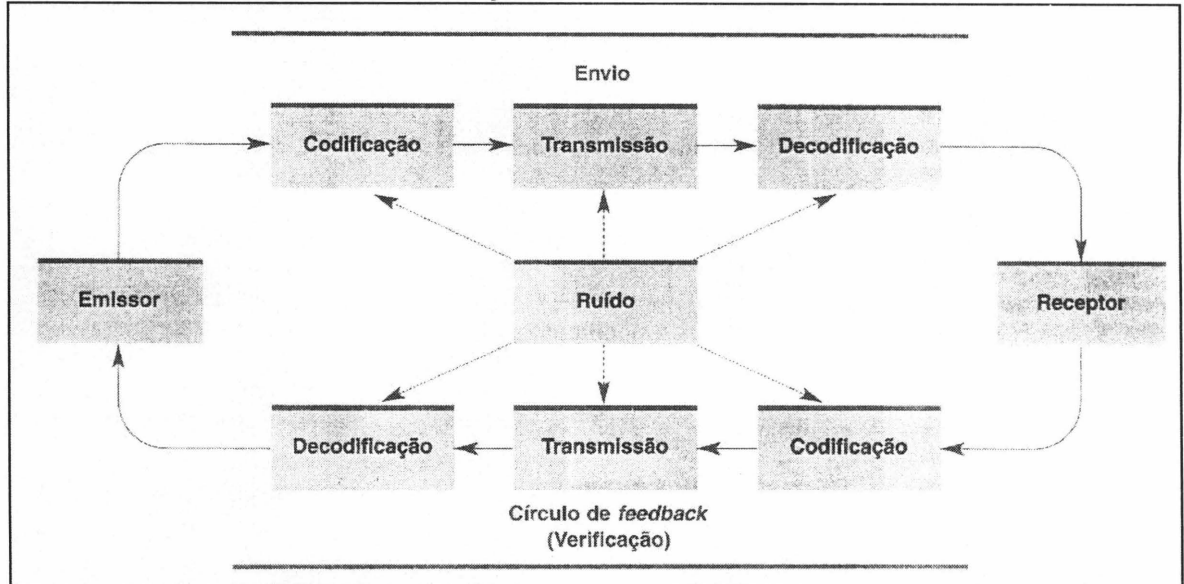
“Antes que a comunicação se realize, é necessário um propósito, expresso na forma de mensagem a ser transmitida. Ele vai passar de uma fonte (o emissor) para um receptor. A mensagem é codificada (convertida em um formato simbólico) e transmitida através de uma mídia (canal) até o receptor, que traduz (decodifica) a mensagem iniciada pelo emissor. O resultado é a transferência de um significado de uma pessoa para a outra” (ROBBINS, 2005: pg.233)

FIGURA 2 – MODELO DE COMUNICAÇÃO



Fonte: (CHIAVENATO, 1998: pg.92)

FIGURA 3 – PROCESSO DE COMUNICAÇÃO



Fonte: (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006: pg.193)

2.2.1 Emissor ou Fonte

Para (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006: pg.193) como vemos na Figura 3, o emissor é o indivíduo, o grupo ou a organização, interessado em comunicar algo. Sendo responsável pela preparação da mensagem, sua codificação e inserção no meio de transmissão.

(BERLO, 1999: pg.34) enfatiza que, o emissor ou a fonte é o indivíduo ou grupo que emite a mensagem com idéias, informações, necessidades ou desejos, e o propósito de comunicá-los a uma pessoa ou grupo de pessoas.

HALLS afirma que:

As relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o emissor, o receptor e seus efeitos recíprocos um no outro a medida que se comunicam. Quando um emissor é intimidado por seu receptor durante o processo de envio de uma mensagem, a própria mensagem e a interpretação dela serão afetada (HALLS, 1984, pg.133).

Pode-se dizer que em alguns casos o receptor escolhe o emissor, da mesma maneira que um decisor escolhe informações vindas de indivíduos confiáveis. O emissor na comunicação organizacional, é normalmente o gerente, que dá instruções aos funcionários.

2.2.2 Codificação

(GRIFFIN E MOORHEAD, 2006: pg.193) explicam que codificação é o processo pelo qual a mensagem num primeiro momento elaborada na mente de alguém, é transformada em símbolos passíveis de ser transmitidos.

Ao se fazer a distinção entre a fonte e o transmissor (SHANNON E WEAVER , 1949: pg.92) reconhecem que há um processo de codificação, que a informação é escrita, falada, posta em cartões, discos ou fitas e assim por diante.

(CHIAVENATO, 1998: pg.92) entende que o codificador ou transmissor é o equipamento que liga a fonte ao canal; isto é, que codifica a mensagem emitida pela fonte, para torná-la adequada e disponível ao canal.

2.2.3 Canal

Segundo (GRIFFIN E MOORHEAD, pg.194), o meio é o canal, ou caminho, de transmissão. Sendo transmissão o processo pelo qual os símbolos que representam a mensagem são enviados ao receptor. Além disso, o meio ajuda a determinar o efeito que a mensagem exercerá no receptor. Sabendo que é importante que o emissor escolha o meio que melhor corresponda ao tipo de mensagem a ser enviada e compreendida. Para (CHIAVENATO, 1998: pg. 93) canal é a parte do sistema que separa a fonte do destino, que estão fisicamente próximos ou distantes.

(ROBBINS, 2005, pg.233) estabelece dois tipos de canal, os formais que são estabelecidos pela organização e o informal que são espontâneos e surgem como resposta às escolhas individuais.

2.2.4 Decodificação

Para (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006: pg.194), decodificação é o processo pelo qual o receptor interpreta o significado da mensagem que lhe foi enviada. É somente no estágio da decodificação que o receptor se torna mais ativo. O significado que ele atribui aos símbolos podem ser igual ou diferente daquele

planejado pelo emissor. Se os significados diferirem, a comunicação é quebrada e a má interpretação, provável.

Segundo (CHIAVENATO, 1998: pg.93), receptor ou decodificador é o equipamento situado entre o canal e o destino; isto é, que decodifica a mensagem para torná-la compreensível ao destinatário.

2.2.5 Receptor

(GRIFFIN E MOORHEAD, 2006: pg.194), entendem a palavra receptor com sendo o indivíduo, grupo ou organização que recebe os símbolos codificados; podendo ou não decodificá-los para entender a mensagem. A chave para uma recepção adequada é a boa escuta. Caso o receptor não se concentre no emissor, naquilo que é comunicado ou no meio, é provável que a mensagem se perca.

Para (CHIAVENATO, 1998, pg:94) destino ou receptor é a pessoa, coisa ou processo para o qual a mensagem é enviada, sendo o destinatário da comunicação.

2.2.6 Ruído

Entende-se que ruídos (ou interferência), não são apenas barulhos, mas outros fatores que podem atrapalhar ou prejudicar as intenções da comunicação, podendo haver problemas tanto no emissor quanto no receptor.

Para (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006: pg.196), ruído é qualquer distúrbio que provoque interferência ou distorções na comunicação. O principal tipo é o chamado ruído de canal que é um distúrbio do meio pelo qual é realizada a comunicação.

Segundo (BOWDITCH, 1992: pg.81), o sinal é afetado pela quantidade de ruído, estática ou erros no sistema. Se o ruído for demasiadamente forte em relação ao sinal, a mensagem não chegará ao seu destino, ou chegará embaralhada.

É uma forma de perturbação capaz de perturbar, atrapalhar, confundir, diminuir ou ainda interferir na comunicação onde quer que ela ocorra. Provocando distorções na mensagem que está sendo transmitida.

Já (READFIELD, 1980: pg.5) define Ruído como sendo a designação genérica das distorções, dos acréscimos e erros (nem sempre de natureza sonora)

que prejudicam a mensagem – sinal em seu caminho do transmissor para o receptor.

(ROBBINS, 2005: pg.234) exemplifica também possíveis fontes de ruído, onde incluem problemas de percepção, excesso de informações, dificuldades semânticas ou diferenças culturais.

FIGURA 4 - EXEMPLOS DE SISTEMAS DE COMUNICAÇÕES.

Componentes	Sistema Telefônico	Porta automática	Programas de TV
FONTE	Voz humana	Afluência de pessoas interrompendo um raio de luz.	Palcos e atores.
TRANSMISSOR	Aparelho telefônico	Célula fotoelétrica e circuitos auxiliares.	Câmera, transmissores e antenas.
CANAL	Fio condutor que liga um aparelho a outro.	Fio conduzindo ao solenóide que move a porta.	Espaço livre.
RECEPTOR	O outro aparelho telefônico	Mecanismo solenoidal.	Antena e aparelho de TV.
DESTINO	Ouvido humano	Porta.	Telespectador.
RUÍDO	Estática, interferência, linha cruzada, ruídos.	Mau funcionamento de algum dos dispositivos.	Estática, interferência, mau funcionamento de algum dos componentes.

Fonte: CHIAVENATO, 1997.

2.2.7 Redundância

Para tentar sobrepujar (pelo menos em parte as interferências externas, a Teoria da Informação criou a idéia de redundância (CHIAVENATO, 1997, pg.695)

Segundo (IDEM, 1997: pg. 698), redundância é a repetição da mensagem para que sua recepção correta seja mais garantida. A redundância introduz no sistema de comunicação certa capacidade de eliminar o ruído e prevenir distorções e enganos na recepção da mensagem. Por isso, quando se quer entrar em uma

sala, bate-se na porta mais de uma vez, ou quando se quer comprovar o resultado de uma operação aritmética, torna-se a fazê-la.

(BERNARDES E MARCONDES, 2003: pg.174) destaca redundância como aquilo que consiste na repetição das informações em seu todo ou em parte, na tentativa de sobrepujar os ruídos inevitáveis.

Um caso pouco divulgado é a redundância para transmissão de mensagens por meio de cabos submarinos com extensão de milhares de quilômetros. Nestes, as interferências impediam que os sinais Morse de uma letra fossem corretamente decodificados, posteriormente substituídas garantindo menos erros na decodificação.

2.2.8 Feedback

(ROBBINS, 2005: pg.234) entende o feedback como o elo final do processo de comunicação.

Esta etapa esta caracterizada por ser um processo inverso de comunicação, no qual o receptor torna-se o emissor, e o emissor o receptor. O *feedback* é de fundamental importância na comunicação, e nas organizações, pois permite verificar se a mensagem foi compreendida. Assim é preciso salientar que a comunicação pode ocorrer em um sentido único (descendente) ou em duplo sentido (descendente e ascendente). O primeiro é caracterizado pela não ocorrência da retro informação, e, o segundo, é quando esta é realizada.

Segundo (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006: pg.195), feedback é a resposta do receptor, indicando que recebeu a mensagem e a compreendeu.

Com isso, uma das maneiras de se interpretar o processo descrito na figura 1, é responder a questões específicas - quem diz; o que; a quem; por que meios; com que efeitos – as quais abrangem os elementos básicos da comunicação, quais sejam: emissor (quem), mensagem (o que), receptor (a quem), canal (por que meios) e ações/ reações dos participantes (com que efeito). Nesse esquema clássico, o modelo emissor- mensagem- receptor é trabalhado como um processo linear de emissor a receptor, e de receptor (quando esse se torna então um emissor, num *feedback*) a emissor, no qual existe a desvantagem de não se responder a

quaisquer outros fatores que possam vir a influenciar a comunicação, como o objetivo e os efeitos da mensagem transmitida.

Para entender o processo de comunicação é preciso considerar uma série de fatores:

1. quem esta comunicando a quem, em termos dos papéis que essas pessoas desempenham (administração e operariado, gerente e subordinado)
2. linguagem ou o(s) símbolo(s) usados para a comunicação, e a receptiva capacidade de levar a informação e esta ser entendida por ambas as partes
3. o canal da comunicação, ou o meio empregado e como as informações são recebidas através dos diversos canais (tais como comunicação falada ou escrita)
4. o conteúdo da comunicação (boas ou más notícias, relevantes ou irrelevantes, familiares ou estranhas)
5. as características interpessoais do transmissor e as relações interpessoais entre o transmissor e o receptor (em termos de confiança, influência, etc.)
6. o contexto no qual a comunicação ocorre, em termos de estrutura organizacional (por exemplo, dentro de ou entre departamentos, níveis e assim por diante, espaço físico (a distancia entre o transmissor e o receptor) e o ambiente social (no escritório de quem, trajando uniformes ou não). (BOWDITCH, 1992: pg.81)

Sobre a comunicação sabemos que agem diversos fatores. Com isso a exatidão da comunicação vai se referir até que ponto o receptor consegue interpretar o sinal de um modo consistente com a intenção do transmissor.

2.3 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

Muitas pessoas e até mesmo os peritos em comunicação falham ao comunicarem-se, tudo isso por supor que todos nós compreendemos a comunicação de maneira igual o que caracteriza uma comunicação eficaz.

“Em primeiro lugar, “a mensagem” (ou seja, o produto do originador), o desempenho do originador ao planejar ou apresentar sua mensagem, e o próprio originador – são elementos do processo de comunicação. Mas também o são a situação, o receptor buscado, a mensagem que o receptor “capta”, as habilidades e aptidões para compreender do receptor, etc. Embora seja possível (e algumas vezes vantajoso) encarar isoladamente esses fatores separados – distantes um do outro – estaremos provavelmente cometendo um erro se tentarmos atribuir eficácia comunicativa a qualquer um desses elementos sozinho” (THAYER, 1976: pg.158).

O comunicador eficaz é aquele cuja competência e controle capacita-o a alcançar suas intenções comunicativas até onde o permitem aqueles limites. READFIELD (1980, pg.15) complementa dizendo que a comunicação eficaz necessita, antes de tudo, de uma administração geral competente.

Segundo (SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999: pg.241) ocorrem uma comunicação eficaz quando o significado pretendido da fonte e o significado percebido pelo receptor são virtualmente o mesmo. Propiciar oportunidades amplas para que as outras pessoas ofereçam feedback e façam perguntas é muito importante para a eficácia na comunicação

A comunicação eficaz não é um ato em que emissor e receptor se envolvem num momento com resultados claros e consensuais para os dois, principalmente se está cercada de ruídos e rumores. O emissor pode ter claramente em vista o objetivo de sua comunicação, com a qual concorda o receptor, mas ambos podem se comportar de maneira diferente, como se estivessem recebendo informações diferentes.

A eficácia do desempenho comunicativo não é o mesmo que eficiência do encontro comunicativo. Duas pessoas podem ser eficientes, mas os resultados de um encontro de comunicação podem ser desastrosos.

Segundo (READFIELD, 1980: pg.13) as comunicações precisam ser melhoradas simplesmente pela necessidade de aumentar a eficiência e a produtividade.

A eficiência de alguém para comunicar-se é limitada por todo um conjunto de circunstâncias onde THAYER destaca três exemplos:

1. "Uma pessoa não pode receber comunicação além de suas aptidões individuais para comunicar (suas aptidões e suscetibilidades individuais para levar em consideração). Não nos podemos comunicar com outra pessoa além de suas aptidões para compreender, nem além das conseqüências que ela prevê para si mesma se: a) compreender e comportar-se em conformidade; b) compreender, mas não se comportar em conformidade (ou não quiser fazê-lo); c) deixar de entender e, por isso, não iniciar o comportamento pretendido pelo originador – e assim por diante.
2. A fonte básica da eficácia ou ineficácia do comunicador é sua competência estratégica, particularmente a coerência com a qual pode prever conseqüências possíveis em dadas situações e identificar antecipadamente situações que poderão invalidar suas intenções comunicativas.
3. Deste modo, a eficiência de alguém, depende só em terceiro lugar de suas táticas (que são parte de sua competência tática)" (THAYER, 1976: pg.169).

Segundo (READFIELD, 1980: pg.25) é definido “Clareza; coerência; adequação; oportunidade e atualidade; distribuição; adaptação e uniformidade; interesse e aceitação” como os sete princípios da comunicação eficiente.

Para uma comunicação eficaz e eficiente é importante que todos os funcionários saibam claramente quais são suas funções, devem saber como seu setor se interliga com os outros, saber qual é a missão da organização e ter consciência de quem é seu cliente final.

Para (THAYER, 1976: pg.159) a eficácia de um encontro comunicativo é totalmente determinada pelas habilidades do receptor ou pela eficiência do originador.

(SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999: pg.241) complementam que a comunicação eficiente ocorre somente quando há um custo mínimo em termos de recursos despendidos.

“A eficiência e eficácia com que a organização aprimora seus padrões de funcionamento estão relacionados com a qualidade e a disponibilidade de informação que ela “emite e ou recebe” de outros três sistemas: sistema interno, que reúne as estruturas, redes, objetivos, normas, políticas, fluxos, programas e diretrizes estratégicas; o ambiental que envolve os padrões sociais, culturais, políticos, geográficos e econômicos do meio ambiente e o sistema competitivo, inserido também no meio ambiente, mas diretamente relacionado ao comportamento da economia e mercado e tipos de relações entre produção e consumo.” (TORQUATO, 1986: pg.49-50)

A comunicação nas organizações precisa ser cuidada e trabalhada com a máxima eficácia e eficiência, sob pena de não solucionar ou causar graves danos à perfeita atividade das empresas. Portanto, há que se atentar para as variáveis que podem interferir de forma negativa no bom andamento do processo comunicativo.

3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A partir da reabertura política iniciada em 1985, as organizações começaram a perceber a necessidade de serem transparentes e que suas relações com a sociedade devem ser democráticas. Com isso percebeu-se que os formatos tradicionais de relações com o governo e com a imprensa, não dariam conta de atender as novas demandas sociais e que a comunicação organizacional deveria buscar uma forma mais estratégica de atuar no âmbito organizacional.

“Como todos os sistemas vivos, as organizações se estabelecem e se mantêm a si mesmas através da comunicação com o meio ambiente e com suas partes. Quando falamos em comunicação organizacional, estamos nos referindo a todos os fluxos dados que são coadjuvantes, de algum modo, dos processos de comunicação e intercomunicação da organização” (THAYER, 1976: pg.122).

KUNSCH considera que a comunicação organizacional, na forma em que se acha configurada hoje, é fruto de sementes do período da revolução industrial:

“As mudanças provocadas pelo processo de industrialização obrigaram as empresas a criar novas formas de comunicação com o público interno, por meio de publicações dirigidas especialmente aos empregados, e com o público externo, por meio de publicações centradas na divulgação dos produtos, para fazer frente a concorrência e a um novo processo de comercialização” (KUNSCH, 2005, pg:11-12).

A comunicação organizacional tornou-se tão importante que é impossível uma organização manter sua produtividade e lucratividade sem instituir internamente um processo de informação, de diálogo com seus funcionários. A boa comunicação na empresa motiva na execução das tarefas, elimina as incertezas, produz segurança e confiança.

“quando as organizações ou as empresas falam em comunicação devem pensar em transmitir uma mensagem, planejada, coerente com as mensagens do passado, de acordo com a realidade do presente e coerente com a projeção do futuro, que os instrumentos de planejamento da empresa indicam, e o trabalho de comunicação deve formalizar, sempre com visão voltada para que conceito a organização deseja ter junto ao seu público” (IANHEZ, 2003: pg.45)

A comunicação organizacional tem por objetivo analisar tendências, prever conseqüências, assessorar direção, assim como, estabelecer programas de ação que sirvam aos interesses da empresa, acionistas, públicos, bancos, clientes, fornecedores e organizações.

“cabe a comunicação, instrumento de aproximação entre o poder da organização e sua base e também de acompanhamento da realidade cultural da empresa, mediar os processos dentro da organização. A comunicação organizacional ou empresarial, assim, tem por fim ser o elemento de equilíbrio e transformação nos processos sociais internos da organização. Trabalhando os diversos públicos, prioritariamente internos e externos, a comunicação deve possibilitar à organização o equilíbrio do público interno, de modo a repercutir nas relações com o público externo, consumidor da imagem da organização, a qual é reflexo do ambiente organizacional”(FARIAS, 2004: pg.57).

(KUNSCH, 2003: pg.150) entende que p termo comunicação organizacional diz respeito a todo âmbito das atividades comunicacionais, apresentando maior amplitude e aplicando-se a qualquer tipo de organização – pública, privada e sem fins lucrativos, ONGs, fundações, etc, não se restringindo ao âmbito empresarial privado. E para se relacionar com o universo de públicos ligados a empresa, KUNSCH pressupõe que a comunicação deve ser integrada em um mix comunicacional, contemplando a comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa, como mostra na figura 5.

FIGURA 5 - COMPOSTO DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA:



Fonte: Kunsch (2003, p.151)

“a comunicação eficiente envolve um composto comunicacional que compreende a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a administrativa. E a junção desses quatro componentes forma a comunicação organizacional integrada.” (KUNSCH, 2003: pg.90)

Comunicação administrativa: é aquela que se processa no âmbito das funções administrativas. Refere-se à comunicação que torna viável o sistema organizacional, por seus fluxos e redes. É o fluxo de informações que permite a sobrevivência da organização no que diz respeito ao seu funcionamento, ou seja, o conjunto da transformação de recursos em produtos, serviços ou resultados;

Comunicação interna: entende-se por comunicação interna aquela que engloba, dentro das redes formal e informal, a comunicação entre a organização e seus colaboradores, sendo elaborada de forma planejada e com objetivos bem definidos;

Comunicação institucional: compreende os aspectos corporativos institucionais que tornam explícito o lado público da organização, também pela construção de personalidade organizacional e de uma influência política e social na sociedade na qual a organização está inserida. Dentre seus principais instrumentos, destacam-se

as relações públicas, assessoria de imprensa, publicidade institucional, *marketing* social e *marketing* cultural.

Comunicação mercadológica: é responsável por toda produção comunicativa que visa atingir objetivos mercadológicos, seja pela divulgação publicitária de produtos ou serviços de uma organização, seja pela promoção de vendas ou outra atividade de marketing.

Segundo (OLIVEIRA E CALDAS, 2004: pg.71) afirmam que a comunicação integrada não é mais uma opção do profissional, é uma demanda do mercado diante das necessidades sociais. E só com cooperação e competência que os comunicadores exercerão função estratégica na sociedade do conhecimento.

Atualmente as transformações e mudanças estão ocorrendo a todo o momento, necessitando de avaliações constantes para a definição de suas necessidades. E para melhor entender o que as organizações precisam, têm-se os profissionais da área de comunicação, pois é preciso estudar o que é necessário e sair à frente, assumindo riscos surgindo assim às inovações.

Isto tem haver com a competição em um mundo no qual os diferenciais tecnológicos e de inovação, em qualquer campo, desaparecem rapidamente. Para (IANHEZ, 2003: pg.48), o destaque fica então com a comunicação, na administração estratégica da mesma de forma integrada e coesa, fazendo com que a empresa se diferencie das suas concorrentes.

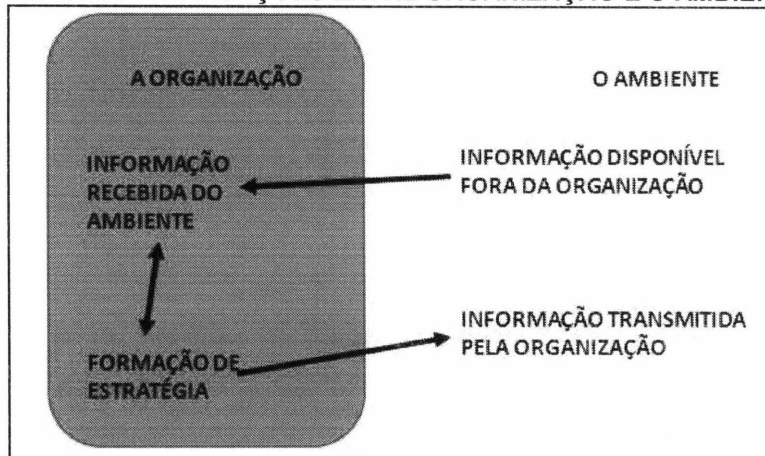
Segundo (THAYER, 1976: pg.132) a verdadeira estrutura da organização se caracteriza pelo padrão ou pelas redes de fluxo de informação-decisão, dentro da organização e pelos canais e redes que descrevem sua comunicação com o meio ambiente.

Com o rápido desenvolvimento de um variado conjunto de métodos de comunicação que usam tecnologias, ocorre a facilidade de todos os tipos de comunicação, como a comunicação interna/externa, pessoal/impessoal e estática/dinâmica (HANSON, 2000),

(SOARES, 1998) apresenta como vemos na figura 6, um modelo sobre a comunicação das organizações com o ambiente externo, ou seja, clientes, consumidores, fornecedores, agências governamentais e grupos comunitários. O autor chama tal modelo de estratégico, visando refletir a idéia de que a formação de uma estratégia organizacional, incluindo missão e identidade da organização,

depende do fluxo de informações (bi-direcional) entre a organização e o ambiente. Com isso pode existir uma facilitação do contato entre clientes e visitantes (os clientes potenciais), através de comunidades virtuais, com o propósito de trocar informações e aumentar a lealdade destes consumidores.

FIGURA 6 - TRANSAÇÕES ENTRE ORGANIZAÇÃO E O AMBIENTE



Fonte: (SOARES, 1998)

Com o desenvolvimento da comunicação organizacional, há uma melhoria e facilitação na troca de informações, gerando um clima favorável para seu funcionamento, resultando em uma imagem fortalecida e positiva para a organização.

Com essas informações, conclui-se que atualmente a comunicação nas organizações, deixa de ser da responsabilidade de um ou de outro departamento para se transformar em uma vantagem competitiva.

Percebe-se que o produto a se comunicar, o desempenho do emissor, com suas habilidades lingüísticas e capacidade de ouvir, integram o processo de comunicação interna.

4 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação é um processo relacionado à troca de informações e idéias entre pessoas. Alguns elementos básicos compõem esse processo, e sobre estes elementos agem diversos fatores. A administração estratégica deve estar atenta às influências que os elementos do processo de comunicação sofrem, para alcançar uma comunicação interna eficiente e eficaz.

“O primeiro passo de uma organização para fazer um nome por si só deve ser seu produto. O que ela procura é alcançar a qualidade que o público espera; algo de confiança, a um preço competitivo e feito por uma empresa de “qualidade”, o que vai significar obter a cooperação e os melhores esforços de todos os seus empregados; as políticas e intenções que compõem a “imagem” da organização devem ser comunicadas a eles como um todo” (HARLOW/COMPTON, 1976: pg.178).

A comunicação interna está relacionada com a cultura da empresa, pois a cultura organizacional é o “modo de pensar” da empresa, influenciando suas políticas em relação ao processo de comunicação.

“...respeitar os empregados e tratá-los como pessoas criativas e responsáveis passou a ser um novo paradigma nas organizações. As empresas mais inteligentes adotam a prática do marketing interno, que leva em conta as diferentes necessidades do seu pessoal. E, ao saber quais são, a empresa poderá atender e satisfazer melhor o seu pessoal.” (KOTLER, 2004: pg. 50).

A missão básica da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades.

Para (THAYER, 1976: pg.37) “a comunicação interna é, para uma organização, o que o sistema conceitual psicológico representa para o organismo: permite a organização aprender, ter consciência de si mesma, ser inteligentemente adaptativa e criativamente agressiva diante do meio ambiente”.

“Comunicação interna, a nosso ver, parece ser o processo pelo qual, acima de tudo, os sujeitos constroem e reconstróem a organização em que trabalham. E isso requer da comunicação no ambiente de trabalho muito mais que simplesmente transmissão de mensagens, seja na reflexão como objeto de análise ou como atividade profissional.” (ABERJE- XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2007).

Segundo LEITE a comunicação interna é importante nas organizações pelos seguintes motivos:

“1º- Em primeiro lugar, porque os empregados são parceiros e quanto mais bem informados estiverem, mais envolvidos com aquela empresa, sua missão e seu negócio, eles estarão. A Comunicação interna amplia a visão do empregado, dando-lhe um conhecimento sistêmico do processo. “As ações da empresa devem ter sentido para as pessoas – sendo necessário que encontrem no processo de comunicação as justificativas para o seu posicionamento e comprometimento”, fala a doutora em Ciências da Comunicação, Marlene Marchiori. Assim, o funcionário, sabendo o que seu trabalho representa no todo da organização, qual a importância das tarefas que realiza, do que produz, o desempenhará com mais eficiência.

2º- Em segundo lugar, de acordo com o professor Bueno, os empregados são os “melhores porta-vozes” da instituição em que trabalha. Sua opinião sobre a organização vale muito para quem está de fora. Ele é o maior propagandista de sua organização. Diz o professor Bueno que “funcionários descontentes, mal informados, geram prejuízos imensos às organizações porque podem expressar, com mais autenticidade do que outros públicos, os valores positivos ou negativos da cultura organizacional. Fica fácil acreditar no que eles dizem porque, afinal de contas, eles estão vivendo lá dentro. Como sabemos, a imagem e a reputação se formam assim, a partir de pequenas vivências e convivências e os públicos internos têm papel fundamental neste processo”. Daí que investir na comunicação interna é investir no clima organizacional e em marketing também.

3º- Em terceiro lugar, porque toda organização está inserida num mercado altamente competitivo. Com a globalização e a disseminação de novas tecnologias. “a Comunicação Interna tem uma função importante, no sentido de fazer circular as informações novas, promover o debate e a interação entre os vários segmentos da organização e, sobretudo, capacitar os funcionários para os novos desafios”, defende o professor Wilson Bueno, opinião compartilhada com a professora Margarida Maria Krohling Kunsch, para quem a comunicação interna “deixa de ser uma área periférica e alia-se aos demais setores, tornando-se assim uma ferramenta imprescindível para a obtenção de resultados”. Por isso, o processo de comunicação interna precisa ser valorizado e os canais que ele dispõe (jornais, boletins, intranet, murais etc) disponibilizados de forma eficaz e atrativa para que realmente cumpram sua missão de integrar todo o quadro funcional de uma organização. Comunicar é mais que informar, é atrair, é envolver. E neste processo, todos os empregados possuem seu valor e atuam de forma a tornar uma organização bem informada ou não. Enfim, uma boa comunicação interna depende de todos nós!” (LEITE, 2006: <http://www.universia.com.br>).

A comunicação interna é um fator estratégico para o sucesso das organizações porque é fundamental para os resultados do negócio, é um fator humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto aos seus públicos.

A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem. (...) A oportunidade de se manifestar e de se canalizar e de se comunicar livremente canalizara energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal como profissional, (...) E um serviço de comunicação tem muito a ver com isso, uma vez que, agilizando o processo comunicativo, promove a integração entre diferentes setores (...) A comunicação interna permitirá que ele seja bem informado e que a organização antecipe respostas para as suas expectativas. Isso ajudará a administrar conflitos e a buscar soluções preventivas (KUNSCH, 1997: pg.128)

A comunicação interna ganha proporções cada vez maiores dentro do conjunto da comunicação nas organizações. Obter o consenso é difícil, pois as pessoas apresentam expectativas diferentes. Porém quanto aos objetivos organizacionais é possível e necessário para que todos caminhem em conjunto. A comunicação interna é fundamental, todavia favorece a troca de informações e ajudam as organizações a conhecerem os interesses de seus funcionários.

Planejar as formas de relacionamento interno é fundamental. Podendo segmentar e priorizar os interesses comuns entre a organização e seus funcionários, facilitando assim o desenvolvimento e estabelecendo um consenso em torno da missão, dos objetivos e das finalidades da organização.

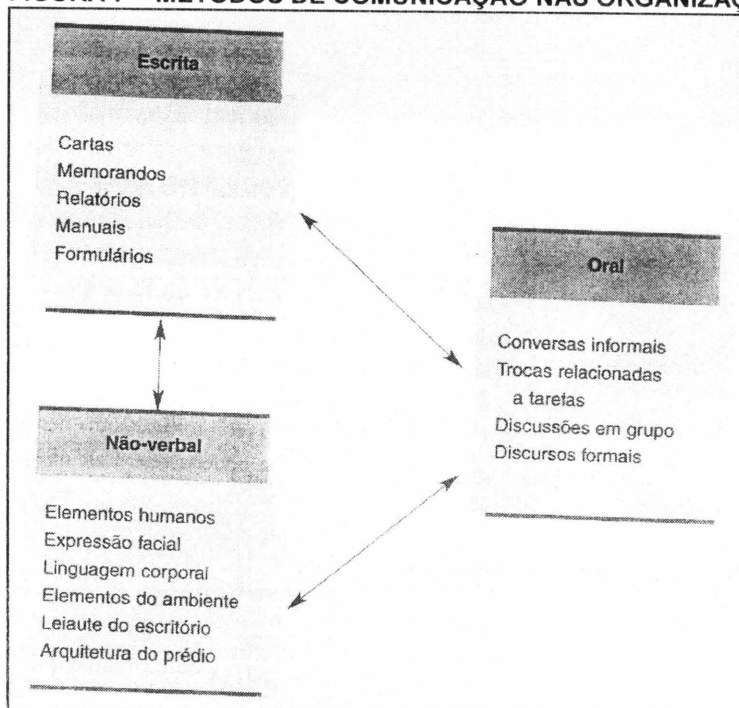
É importante que as organizações não esqueçam de trabalhar em primeiro lugar a comunicação com seus funcionários, priorizar o trabalho de comunicação junto aos mesmos e cuidar para que as informações sejam passadas em primeiro lugar para ele, caso isto seja inviável que, pelo menos, seja feita paralelamente com os demais funcionários. Esta forma de agir, além de ser um instrumento de motivação dos funcionários, transmite ao público coesão, coerência, profissionalismo e competência.

Define-se que comunicação interna é uma ação estratégica e integrada de comunicação com o público interno. E com isso dispõem de canais e métodos variados para a ação em conjunto com outras áreas da organização.

4.1 MÉTODOS DE COMUNICAÇÃO

Os três principais métodos de comunicação nas organizações conforme a figura 7, é o escrito, o oral e o não-verbal.

FIGURA 7 – MÉTODOS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES



Fonte: (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006: pg.191)

“A maioria das maneiras pelas quais nos comunicamos requer alguma ação. Assim, comunicamos por escrito, oralmente e fazendo gestos. Mas também comunicamos por meios passivos, embora nem sempre com muita eficiência. Podemos comunicar nossos pensamentos, intenções ou pontos de vista não fazendo nada, ficando calados ou fazendo e dizendo um tanto e nada mais que isso”. (CHAPPELL; READ, 1973: pg.7)

4.1.1 Comunicação Escrita

Comunicações escritas é qualquer forma que utilize a linguagem escrita ou simbólica para comunicar as informações. Englobando os memorandos ou memo, e-mails, cartas, relatórios, manuais e formulários.

“Carta é uma maneira formal de se comunicar com alguém fora da empresa. Memorandos são mensagens endereçadas a uma pessoa ou a um grupo dentro da empresa. Relatórios resumem o progresso ou os resultados de um projeto e muitas vezes fornecem informação relevante para a tomada de decisões. Manuais exercem várias funções nas organizações, manuais de instrução, de procedimentos e de descrição de tarefas. Formulários são documentos padronizados que relatam informações.” (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006: pg.190)

Estes meios são formas de tornar a comunicação mais eficaz e a informação mais acessível.

Segundo (ROBBINS, 2005: pg.235) a comunicação escrita é escolhida por ser tangível e verificável. Geralmente tanto o emissor quanto o receptor mantém registros das mensagens. Se houver dúvidas quanto a seu conteúdo, elas podem ser facilmente verificadas nos registros.

(CHAPPELL E READ, 1973: pg.49) dizem que o fracasso ocorre quando se deixa de ser eficiente. Uma causa desse fracasso é a escolha de palavras que indicam a amplitude do nosso próprio vocabulário, não a insuficiência do leitor. “Se nos dirigimos a uma sociedade letrada, podemos ter satisfação no uso de “esotérico” em lugar de “secreto” como gerente e supervisores, normalmente nos ocupamos em dar instruções, orais e por escrito, a trabalhadores cuja instrução é elementar”. Devem-se usar palavras simples.

Outro fator de desvantagem também é destacado por (ROBBINS, 2005: pg.235). Embora a comunicação escrita seja mais precisa, ela exige muito mais tempo. Outra desvantagem é a ausência de feedback. E o envio de e-mail não é garantia de que ele seja recebido, nem de que, caso recebido seja compreendido pelo receptor da forma que o emissor pretendia.

4.1.2 Comunicação Verbal

O melhor meio de transmitir mensagens é a comunicação verbal. Este método acontece em todo lugar, em conversas informais, no âmbito do trabalho, discursos formais e apresentações.

Para (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006: pg.191) as formas de comunicação oral são particularmente poderosas por abrangerem não apenas as palavras do falante,

mas também mudanças de tom, altura, velocidade e volume da voz. Ouvintes, por sua vez, utilizam todas essas nuances para decodificar mensagens orais.

Segundo (ROBBINS, 2005: pg.235), as vantagens da comunicação oral são a rapidez e o feedback. Se o receptor tiver dúvidas sobre a mensagem transmitida, o feedback será dado rapidamente, permitindo que o emissor corrija seus termos. E a principal desvantagem surge quando uma mensagem precisa ser transmitida para várias pessoas, pois será maior a probabilidade de distorções potenciais.

(READFIELD, 1980: pg.67) destaca a eficiência da palavra falada é sensivelmente aumentada pelo acompanhamento de gestos, expressões faciais, entonações e outros atos comunicativos não-verbais.

4.1.3 Comunicação Não-Verbal

Ocorre quando uma mensagem é transmitida sem a utilização de palavras ou da escrita. Pode ocorrer através de um olhar, de um sorriso, da linguagem corporal e também através da linguagem de sinais.

Para (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006: pg.192) elementos do ambiente, como prédios, espaço do escritório e mobília, também transmitem mensagens. O ambiente físico também colabora para o desenvolvimento de redes de comunicação – uma pessoa localizada no centro do espaço pode controlar mais facilmente o fluxo de informações.

(ROBBINS, 2005: pg.236) completa que a linguagem corporal se soma a comunicação verbal, geralmente complicando-a. Uma posição ou movimentos do corpo por si só não tem um significado preciso ou universal, mas, quando somado a linguagem falada, completa a mensagem do emissor.

E (SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999: pg.241) acrescenta que o lado não-verbal da comunicação geralmente tem a chave do que uma pessoa está realmente pensando ou querendo dizer. Podendo também afetar as impressões que temos de outras pessoas.

(CHAPPELL E READ, 1973: pg.40-41) apresentada algumas vantagens e desvantagens da palavra falada, que em algumas situações servirão como alternativa para a palavra escrita.

Vantagens

1. O contato frontal muitas vezes é o melhor método de comunicação. Desta forma, é possível garantir a coordenação desejada e um senso de finalidade que agora são tão essenciais porque as organizações aumentaram de tamanho e complexidade. A palavra escrita pode facilmente fazer com que nossas relações se tornem frias e formais: a palavra falada introduz aspectos humanos.
2. Podemos entrar em detalhes onde for necessário. Mesmo com uma grande platéia, um orador experiente pode sentir quando não está alcançando a finalidade desejada. Como a quantidade de informações novas que podemos absorver em qualquer momento determinado é limitada, um orador pode salientar seus argumentos quando isto é necessário, e dar exemplos para sublimar as proposições que está demonstrando.
3. Com a palavra falada podemos corrigir quaisquer erros no momento em que são cometidos. Se somos chamados a fazer uma palestra formal, devemos ser capazes de reduzir a possibilidade de erro mediante cuidadoso preparo.
4. É mais fácil chegar a um acordo com a palavra falada do que com palavras escritas. Assim podemos alcançar a finalidade pretendida com mais rapidez do que correspondendo-nos com a outra parte. É claro que, aqui, admitimos que as partes se empenhem em discussão com o desejo de chegar a um acordo.

Desvantagens

1. Por si só ela não dá ao orador ou ao ouvinte um registro permanente da mensagem. Normalmente, o orador não terá certeza exata do que disse. Além disso, como o alcance da compreensão é limitado, as instruções podem não ser executadas de modo tão eficiente e eficaz como será possível com instruções escritas.
2. Os membros sênior da administração verificam que a comunicação verbal ocupa demais o seu tempo. Nas grandes organizações, eles terão necessidade de viajar até as várias fábricas e de falar aos empregados sobre as propostas da companhia para desenvolvimento e sobre tópicos idênticos. Também se gasta muito tempo entrevistando empregados, individualmente e em pequenos grupos.

3. As pessoas normalmente são menos cuidadosas quando falam do que quando escrevem. Isto pode facilmente provocar atritos e outras dificuldades numa organização.
4. Os avisos e instruções falados muitas vezes são menos precisos do que os escritos.
5. A palavra falada é sempre menos concisa do que a escrita. Muitas vezes o argumento exato que o orador está procurando demonstrar perde-se num monte de palavras.

4.2 CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Os canais de comunicação são os meios pelos quais as mensagens originadas pelo emissor trafegam até chegarem ao receptor. As comunicações internas nas organizações possuem diversos canais próprios, como a integração e o desenvolvimento organizacional; motivação; campanhas de produtividade; promoção de ações nos programas de segurança e higiene industrial; controle de qualidade; entre outros.

Os canais mais ricos tendem a ser os face a face, e em seguida o telefone, e-mail, memorandos escritos e cartas. Os piores canais são as notas e os boletins enviados por correio. Para mensagens mais complexas – como o esclarecimento das metas e cronograma de uma força-tarefa há necessidade de canais mais ricos para que se alcance eficácia. Os canais piores funcionam bem para mensagens rotineiras e diretas – tais como o anúncio da agenda e localização para uma reunião previamente programada de uma força-tarefa. (SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999: pg.243)

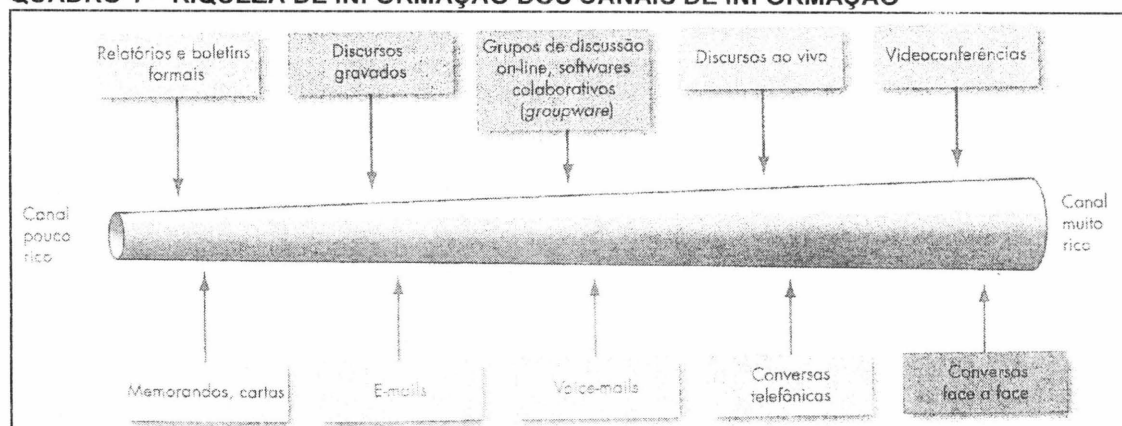
Segundo (TORQUATO, 2002: p. 57-58), “a escolha dos canais está associada ao porte da organização, à dimensão espacial de suas unidades centrais e periféricas, aos tipos de público que se quer atingir e à periodicidade das mensagens”.

O autor da obra (Tratado de comunicação organizacional e política) apresenta vários tipos de canais de comunicação interna e os problemas mais comuns como:

- Jornais e revistas : temas muito descendentes, linguagem imprópria e fria, visual inadequado, retrato pouco convincente da instituição;
- Boletins, folhetos, memorandos ou comunicados: muito normativos, pouco envolventes, pouco explicativos, incompletos;
- Quadro de avisos ou murais: pouco atraentes, acesso precário, inatuais.
- Reuniões grupais ou encontros: cansativas e longas, falta de clareza e de objetivos, exposições fracas, pouca motivação;
- Conversas individuais com funcionários: poder normativo e coercitivo são maiores que o poder expressivo, pouca empatia, falta de credibilidade;
- Programas de “portas abertas”, caixas de sugestões, fluxo ascendente: receio do poder coercitivo, incredibilidade, indefinições sobre resultados das sugestões (*feedback* fraco), pressão do grupo de referência, pressão do macroambiente;
- Programas de promoção profissional: promoção de determinadas categorias funcionais ou distinções salariais que geram insatisfações internas.

(THAYER, 1976: pg.281) exemplifica os canais de comunicação como sendo os elos funcionais entre as pessoas que os utilizam na comunicação e na intercomunicação. “A palavra canais se refere às diretrizes, regras ou praticas comunicativas funcionais, que ligam os indivíduos em sistemas comuns de comunicação”. (THAYER, 1976: pg.150)

(ROBBINS, 2005: pg.244) demonstra conforme o Quadro 1, que a conversa face a face tem a mais alta pontuação em riqueza de canal, pois oferece o máximo de informações transmitidas durante um episódio de comunicação. Como sinais de informação (palavras, posturas, expressão facial, gestos, entonações), feedback imediato (tanto verbal, como não verbal) e o toque pessoal de “estar ali”. As mídias escritas impessoais, como boletins e relatórios em geral, são os canais menos ricos.

QUADRO 1 – RIQUEZA DE INFORMAÇÃO DOS CANAIS DE INFORMAÇÃO

Fonte: (STEPHEN P. ROBBINS, 2005: pg.244).

A escolha de um canal depende de a mensagem ser rotineira ou não-rotineira. A escolha de um canal errado para transmitir a sua mensagem seguramente não obterá o êxito esperado.

4.2.1 Fluxos de Comunicação

Os fluxos de comunicação dizem respeito às direções assumidas pela comunicação a partir do organograma da organização. Sendo assim, os principais fluxos se dividem em descendente, ascendentes e laterais.

Segundo (TORQUATO, 2002: pg. 39) “os fluxos da comunicação exercem grande influência sobre a eficácia do processo. São eles que constituem os caminhos, os desvios e os degraus por que atravessa a comunicação”

Para (DUBRIN, 2001), os canais formais de comunicação são os caminhos oficiais para o envio de informações dentro e fora da organização, tendo como fonte de informação o organograma, que indica os canais que a empresa deve seguir. As direções dos canais formais de comunicação podem ser descendentes, ascendentes e horizontais.

- Comunicação descendente ou vertical:

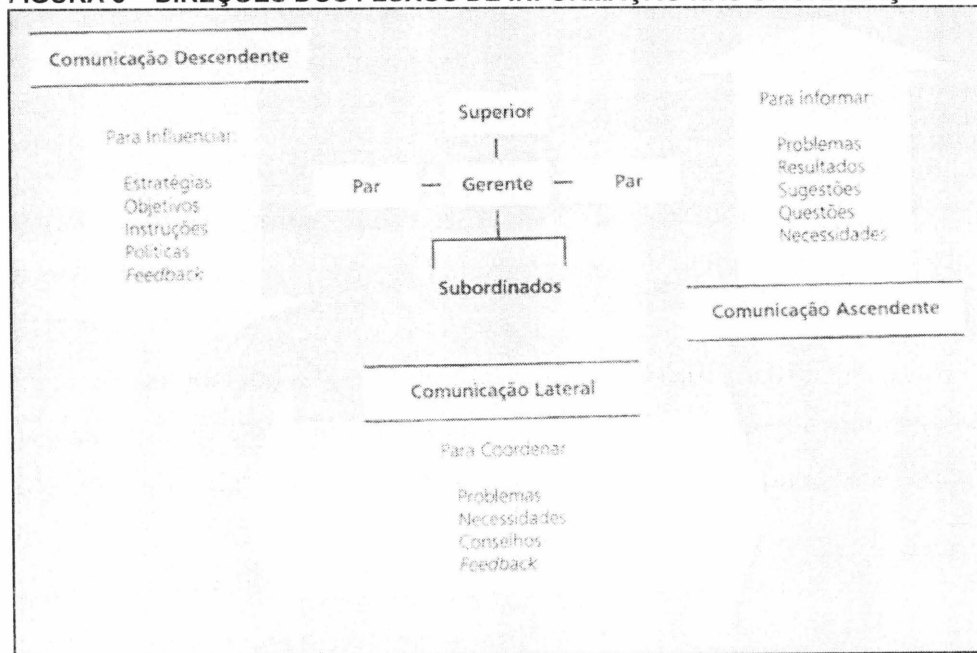
A comunicação descendente tem como objetivo passar o maior número de informações possível aos subordinados, para que estes possam desenvolver da melhor maneira as suas atividades.

Segundo (ROBBINS, 2005: pg.234), a comunicação descendente é quando a comunicação flui dos níveis mais altos para os mais baixos, como fornecer instruções de trabalho, informar aos subordinados sobre políticas e procedimentos, fornecer feedback sobre desempenho, etc.

(READFIELD, 1980: pg.17-19) destaca que no fluxo descendente das comunicações as ordens tratam em sua maioria, de diretrizes ou de procedimentos. Podendo haver ordens dadas a respeito da própria organização e ou informações que não transmitem ordem nenhuma, com o objetivo de influenciar a opinião de seus empregados.

A comunicação descendente para (SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999: pg.246), conforme demonstrado na figura 8, segue oficialmente o canal de comunicação, do topo para a base. Onde uma de suas principais funções é informar.

FIGURA 8 – DIREÇÕES DOS FLUXOS DE INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.



Fonte: (JOHN R.SCHEMERHORN; JAMES G. HUNT; RICHARD N. OSBORN., 1999).

Com isso (GIBSON, IVANCEVICH E DONNELLY, 1981: pg.325) lembram que a comunicação inadequada de cima para baixo e a necessidade que tem as pessoas de possuírem informações importantes, no que diz respeito a seus cargos e a ausência de informação relacionada à tarefa, pode criar tensão desnecessária entre os membros da organização.

- Comunicação Ascendente

As comunicações ascendentes ocorrem dos níveis hierárquicos mais baixos para os níveis hierárquicos superiores. Permitindo com que os funcionários tenham uma participação mais efetiva, contribuindo com idéias para melhorar questões organizacionais.

(ROBBINS, 2005: pg.234), caracteriza comunicação ascendente como a que se dirige aos escalões mais altos do grupo ou da organização. É utilizada para fornecer feedback aos executivos, informá-los sobre os progressos em relação às metas e relatar os problemas que estão ocorrendo.

(READFIELD, 1980: pg. 21) exemplifica que entre as informações ascendentes figuram os relatórios que transmitem dados estatísticos, relatórios de assuntos financeiros e narrativas aos assuntos de informação geral. Incluindo as opiniões, idéias e sugestões, bem como as reclamações, as queixas, as críticas e os boatos.

Com isso (SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999: pg.247) lembram que o efeito *status* pode interferir potencialmente na eficácia desta comunicação.

E (Gibson, IVANCEVICH E DONNELLY, 1981: pg.325) ressaltam que na ausência de tais expedientes, as pessoas acham alguma maneira de se adaptarem aos canais de comunicação inadequados ou inexistentes. "Isso ficou evidenciado no aparecimento de publicações "subterrâneas" (*underground*), por parte dos empregados de muitas organizações grandes".

- Comunicação Lateral

Os canais de comunicação horizontais ocorrem entre departamentos de um mesmo nível hierárquico, fazendo com que os funcionários trabalhem como uma

equipe, onde todos têm responsabilidades iguais. Obtendo como característica a informalidade.

E Lateral é o nome dado por (ROBBINS, 2005: pg.235) para definir a comunicação horizontal. Onde o autor diz que esta comunicação se dá entre os membros de um mesmo grupo ou de grupos do mesmo nível. Sendo a comunicação horizontal geralmente é necessária para economizar tempo e facilitar a coordenação.

Segundo (TORQUATO, 2002: pg. 39) as comunicações laterais constituem importante maneira de sistematização e uniformização de idéias e informações. Por isso, o fluxo lateral é muito estratégico para efeito de programas de ajuste e integração de propósitos, com vistas à consecução de metas.

Segundo STONER:

A comunicação para baixo provavelmente será filtrada, modificada ou interrompida em cada nível até os administradores decidirem o que deve ser repassado para seus subordinados. A comunicação para cima será filtrada, condensada ou alterada pelos administradores intermediários que acham que faz parte de seu trabalho proteger a administração superior de dados não essenciais fornecidos pelos níveis mais baixos. Além disso, os administradores intermediários podem reter informações que deponham contra eles, impedindo que elas cheguem a seus superiores. Assim, a comunicação vertical é, com frequência, pelo menos parcialmente, imprecisa ou incompleta (STONER, 1985: pg. 346).

Lembrando também que dentro da organização, as pessoas precisam estar dispostas e hábeis para se comunicarem através das fronteiras departamentais funcionais e escutar as necessidades umas das outras, como se fossem clientes internos. A comunicação lateral, como vemos na figura, "tem o importante propósito de informar, apoiar e coordenar as atividades dentre os componentes internos das organizações. (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999: pg.248)

Essa comunicação de acordo com (FARIA E SUASSUNA, 1982: pg.120) permitem que o administrador alcance a coordenação de esforços, capaz de proporcionar a imprescindível sinergia, e o controle, por meio de comunicações feitas por relatórios e gráficos da infra para a superestrutura.

4.2.2 Redes de Comunicação Formal e Informal

Nas organizações as comunicações acontecem por meio de redes formais e informais de comunicação. A comunicação formal, estabelecida pelas organizações, será sempre suplantada pela chamada rede informal, que surge através das relações entre as pessoas e esta para além dos objetivos da organização, influenciada pelos interesses dos próprios funcionários.

“o sistema formal de comunicação de toda organização - o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada – é suplantado, no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicação, igualmente importante.” (KUNSCH, 2003: pg.82)

As comunicações formais e informais são necessárias numa empresa, pois algumas exigências podem ser melhores atendidas, através de relações informais, podendo ser flexíveis e espontâneas.

“O conjunto de interações e de relacionamentos que se estabelecem entre os vários elementos humanos, numa organização, denomina-se organização informal, em contraposição à organização formal, que é constituída pela própria estrutura organizacional composta de órgãos, cargos, relações funcionais, níveis hierárquicos etc. Assim, em uma empresa, o comportamento dos grupos sociais está condicionado a dois tipos de organização: a organização formal ou racional e a organização informal ou natural.” (CHIAVENATO, 1997: pg.186)

Segundo (SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999: pg.243) os canais formais de comando seguem a cadeia de comando; eles encaminham as comunicações ponto a ponto, seguindo a hierarquia de autoridade da organização. E como são considerados autoritários, são usados adequadamente para transmitir políticas oficiais, procedimentos e outros anúncios.

Para (READFIELD, 1980: pg.10) as comunicações administrativas estão identificadas com organizações formais, mas pode existir mais de um sistema de comunicações no mesmo ambiente.

“Comunicação formal é a que procede da estrutura organizacional propriamente dita, de onde emana um conjunto de informações pelos mais diferentes veículos impressos, visuais, auditivos, eletrônicos, etc., expressando informes, ordens, comunicados(...). Trata-se da comunicação administrativa que se relaciona com o sistema expresso de normas que regem o comportamento, os objetivos, as estratégias e conduzem as responsabilidades dos integrantes das organizações”. (KUNSCH, 2003: pg.84)

Já os canais informais de comunicação para (SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999: pg.243) são emergentes e se criam a partir dos relacionamentos interpessoais, foge do controle da organização, representada pela livre expressão dos funcionários, que compartilham conhecimentos, experiências, críticas, etc.

(READFIELD, 1980: pg.11) diz que se identificam as comunicações informais com as organizações informais. Citando como exemplo clássico a rede de boatos. “A rede de boatos é um dos meios de comunicação que menos confiança merece. Os processos de nivelamento, aguçamento e assimilação atuam sobre o boato reduzindo os seus detalhes, ampliando os que permanecem e reestruturando-os de acordo com as necessidades e os interesses dos seus propagadores”.

(SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999: pg.244) também identificam que um canal comum nas organizações é o boato – a rede de amigos e conhecimentos por meio da qual os rumores e outras informações não-oficiais são passados de pessoa para pessoa.

O boato é um importante canal de comunicação informal que existe em todas as organizações. Serve basicamente como um mecanismo subsidiário e, em muitos casos, é mais rápido do que o sistema formal que ele subsidia. Foi bem descrito da seguinte maneira: “Com a rapidez de um incêndio, infiltra-se no madeirame, passa pelo escritório do gerente, pelas salas fechadas e corredores”(Davis, *apud* Gibson). Por ser flexível e normalmente usar a comunicação interpessoal, o boato transmite a informação rapidamente. (GIBSON; IVANCEVICH e DONNELLY, 1981: pg.325)

(BERNARDES E MARCONDES, 2003: pg.179) destacam cinco determinantes que propiciam o surgimento de boatos:

- Reduzir a ansiedade das pessoas desejosas de conhecer fatos que podem interferir em seus objetivos pessoais;
- Aumentar o prestígio de quem o espalha por sugerir que “sabe das coisas”;
- Ser mais digno de crédito do que as informações oficiais, a exemplo do jornal da organização;
- Não ser controlado pela alta administração, a quem incomoda pelo risco de desmentir o que informa (ROBBINS, pg.266-267);
- Tanto ser verdadeiro (ou ter fundo de verdade) quanto falso.

A organização deve procurar estar atenta à comunicação informal, uma vez que ela representa satisfação ou insatisfação no ambiente de trabalho. Podendo

com isso direcionar melhor suas estratégias administrativas, facilitando assim o convívio e gestão dos seus funcionários.

(KREEPS, *apud* KUNSCH, 2003: pg.81) designa quatro níveis hierárquicos da comunicação humana nas organizações: intrapessoal, interpessoal, de pequenos grupos e de multigrupos, ou seja,

A comunicação intrapessoal é a forma mais extensa e básica da comunicação humana. Em nível intrapessoal pensamos e processamos a informação. A comunicação interpessoal se constrói sobre o nível intrapessoal, somando outra pessoa à situação comunicativa e introduzindo a dupla relação. A comunicação de grupos pequenos, por sua vez, se constrói sobre a interação interpessoal, utilizando vários comunicadores e somando as dimensões das dinâmicas grupais e relações interpessoais múltiplas para a situação de comunicação. A comunicação de multigrupos existe através da combinação dos outros três níveis de comunicação, ao coordenar um grande número de pessoas para cumprir os objetivos complexos compartilhados (KREEPS, *apud* KUNSCH, 2003: PG. 81-82)

Esses níveis devem ser considerados, por qualquer organização ao dispor de um sistema de comunicação, tanto no seu contexto formal como informal.

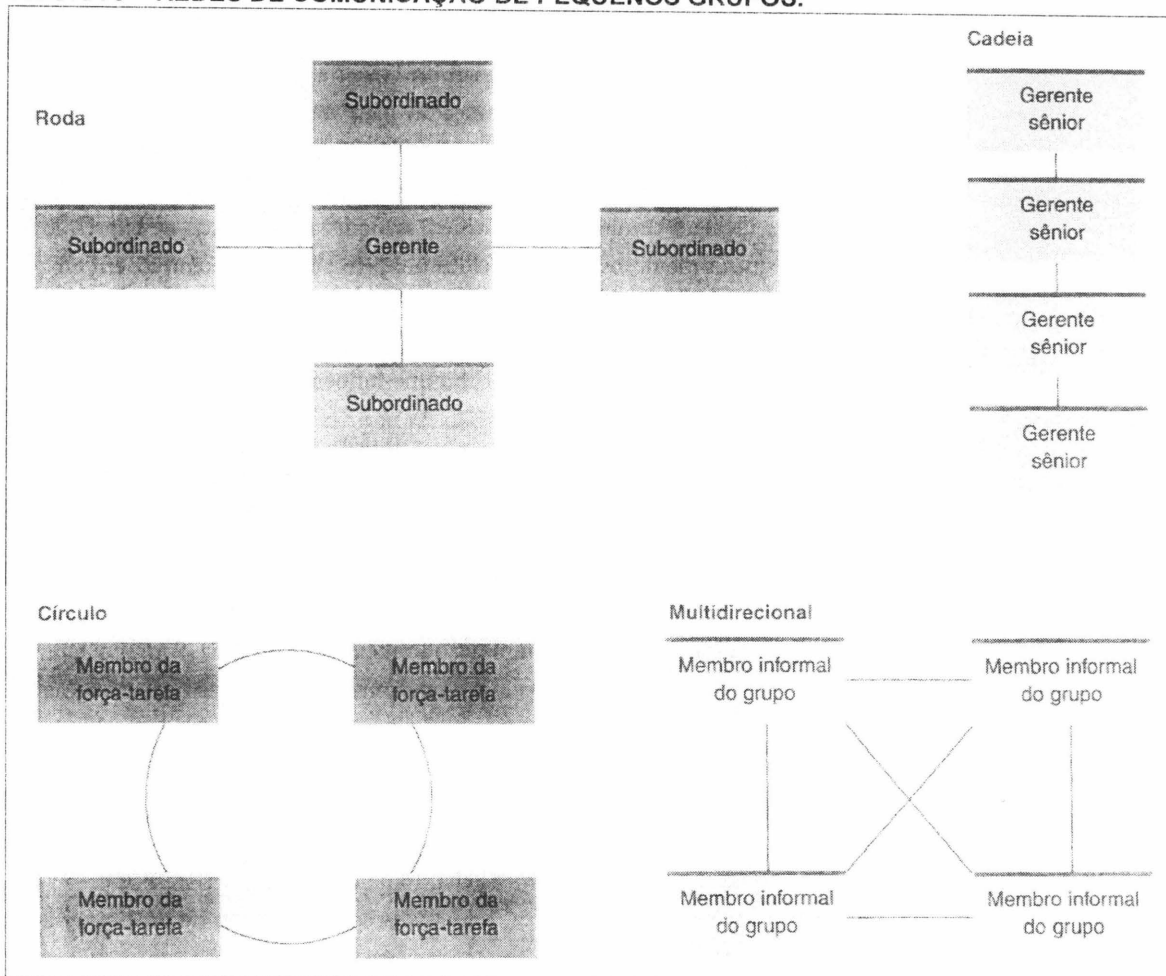
4.3 REDES DE COMUNICAÇÃO

Uma mensagem pode ser enviada de uma pessoa a outra por vários meios de canais de comunicação. Cada um desses canais apresenta características diferentes de eficiência, rapidez, ligação, etc. O estudo dos canais de comunicação mostrou diversas maneiras de melhor se comunicar. Entretanto segundo (CHIAVENATO, 1997: pg.183) é que não existe uma maneira universal de se comunicar dentro das empresas, pois os dados e informações são intercambiados dentro de uma imensa variedade de propósitos. A maneira mais eficaz de comunicar mensagens depende de fatores situacionais.

Porém essas redes por sua vez, estruturam o fluxo e o conteúdo da informação, e sustentam a arquitetura organizacional. O padrão e o conteúdo da comunicação também favorecem a cultura e os sistemas de crenças e de valores que permitem o bom funcionamento da organização.

(GRIFFIN E MOORHEAD, 2006: pg.198) demonstram como mostra na figura os padrões que se formam à medida que o trabalho avança e a informação flui de algumas pessoas no grupo para outras. As linhas identificam as conexões de comunicação utilizadas com maior frequência pelos grupos.

FIGURA 9 – REDES DE COMUNICAÇÃO DE PEQUENOS GRUPOS.



Fonte: (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006)

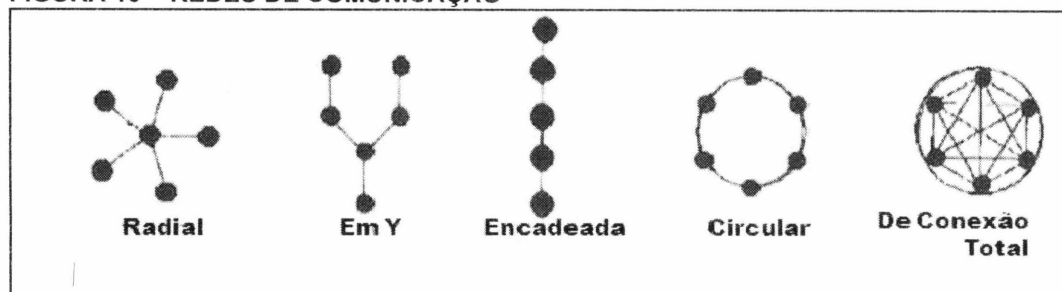
(STONER, 1985) diz que algumas redes de comunicação podem ser projetadas com rigidez, onde os empregados podem ser dissuadidos de conversar com qualquer outra pessoa além do seu chefe imediato. Evitando assim que os administradores dos níveis mais altos fiquem sobrecarregados com informações desnecessárias ajudando a manter o poder e o *status* daqueles administradores. Outras redes podem ser mais flexíveis, sendo seus funcionários incentivados a comunicar-se com qualquer pessoa de qualquer nível. Estas redes podem ser usadas sempre que for muito aconselhável ter um fluxo livre de informação.

A figura 9, para (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006: pg.198), quer dizer que em uma roda de relacionamento de trabalho, a informação flui entre a pessoa que esta no meio da roda para as que se encontram nas extremidades. Na cadeia, cada membro se comunica com aqueles que estão acima e abaixo dele na hierarquia

organizacional. Isso só não vale para quem está nas pontas; estes se comunicam apenas com um dos membros. Em uma rede circular, cada membro se comunica com quem se encontra a seu lado, e com mais ninguém. E em uma rede multidirecional, todos os membros se comunicam entre si.

São demonstradas por (WAGNER III, 2002: pg.225), cinco redes de comunicação como ilustra a figura 10:

FIGURA 10 – REDES DE COMUNICAÇÃO

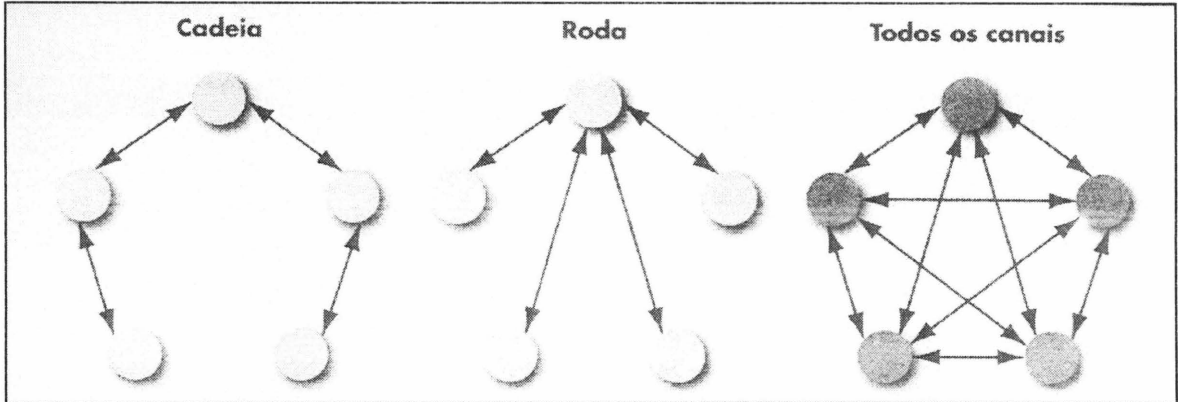


Fonte: (WAGNER III, 2002).

Na rede radial, um membro da equipe que se encontra no meio pode se comunicar com todos os funcionários. Já a rede em Y consiste em três pontas, duas das quais são mais alongadas, neste caso, em cadeias de dois funcionários, apresentando também um membro da equipe, que atua no meio. A rede encadeada os funcionários apresentam-se seqüencialmente, onde um funcionário pode comunicar-se apenas com os dois funcionários que se encontram ao seu lado. Os indivíduos das extremidades da cadeia podem se comunicar com apenas o indivíduo ao seu lado. Nas redes descentralizadas circulares e de conexão total, todos os funcionários são igualmente capazes de enviar e receber mensagens. Na circular, o círculo permite que cada indivíduo se comunique com outros dois. Já a rede de conexão total permite que cada funcionário comunique-se com os demais.

As redes formais na organização podem ser muito complexas. Podendo incluir centenas de pessoas e dezenas de níveis hierárquicos. E para melhor demonstrar (ROBBINS, 2005: pg.238) condensou estas redes em três tipos comuns de cinco pessoas cada, como é demonstrado na figura 11:

FIGURA 11 – TRÊS TIPOS COMUNS DE REDES EM PEQUENOS GRUPOS



Fonte: (ROBBINS, 2005)

O tipo cadeia segue a cadeia formal de comando. Esta rede é do tipo encontrado em uma organização de três níveis rígidos. A roda depende do líder para agir como conduto central de toda a comunicação do grupo. Esta rede de comunicação pode ser encontrada em uma equipe com um líder forte. A rede de todos os canais permite que todos os membros da equipe se comuniquem ativamente uns com os outros. Este tipo de rede é encontrado na prática em equipes autogerenciadas, nas quais todos os membros do grupo têm liberdade para contribuir e ninguém assume o papel de líder.

“Leavitt *apud* Chiavenato, fez uma experiência para verificar qual a melhor estrutura de redes ou cadeias de comunicação em um grupo de cinco pessoas. Tentou três tipos de redes: em forma de roda, de cadeia e de círculo. Nas tarefas simples, a roda é muito mais eficiente do que a cadeia a qual, por sua vez, é mais eficiente do que o círculo. Em outras palavras, o grupo de pessoas colocadas na roda, ao lado de alguns ensaios, resolve o problema de maneira ordenada, nítida, rápida, clara e bem estruturada, com o mínimo de mensagens. No círculo, o grupo resolve o mesmo problema menos rapidamente, menos nitidamente, com menos ordem e com menos clareza com relação as tarefas individuais e a estrutura da organização e gasta mais papel. Além disso, quando se introduz uma nova idéia brilhante é mais provável haver rápida aceitação no círculo do que na roda. Se uma nova idéia é introduzida na roda, é provável que seja rejeitada, com a desculpa de que estão todos ocupados. Para certas atividades industriais que envolvam velocidade, clareza de organização e de tarefa, uso parcimonioso de papel, etc., a roda, pode ser altamente rotineira, não abrangendo muita coisa e por ser de caráter centralizado, parece funcionar melhor. Mas, se os critérios de eficiência envolvem aspectos mais efêmeros como criatividade, inovação, flexibilidade no trato com novos problemas, moral geralmente alto, o círculo, por ser mais igualitário e descentralizado, parece funcionar melhor.” (LEAVITT, *apud* CHIAVENATO, 1997: pg.184-185)

QUADRO 2 – REDES EM PEQUENOS GRUPOS E O CRITÉRIO DA EFICÁCIA.

Critério	Redes		
	Cadeia	Roda	Todos os canais
Velocidade	Moderada	Rápida	Rápida
Exatidão	Alta	Alta	Moderada
Emergência de um líder	Moderada	Alta	Nenhuma
Satisfação dos membros	Moderada	Baixa	Alta

Fonte: (ROBBINS, 2005)

Como exemplificado no Quadro 2, ROBBINS (2005, pg.238), demonstra que a eficácia de cada rede depende da variável dependente com a qual estamos querendo solucionar. Por exemplo, a estrutura tipo roda facilita a emergência de um líder, a rede tipo todos os canais é a melhor para a satisfação dos funcionários e o tipo cadeia é o indicado quando o mais importante é a precisão.

Com isso percebemos que nenhuma dessas redes isoladamente, é a melhor para todas as ocasiões. Redes de informação se formam naturalmente e espontaneamente, à medida que a interação entre os funcionários se desenvolve. Dificilmente são permanentes, uma vez que se modificam conforme mudam as tarefas, as interações e os funcionários.

Segundo (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006: pg.200) o ambiente na qual o grupo trabalha (arranjo, disposição das mesas e cadeiras, dispersão geográfica e outros aspectos similares) costuma afetar a freqüência e a interação entre os membros.

Com isso se os membros de uma mesma equipe trabalhar em andares diferentes, enfraquecida ficarão os vínculos de comunicação. Podendo até formar uma rede de comunicação separada. E uma vez que o resultado dos esforços do grupo depende da ação coordenada de seus membros, a rede de comunicação influencia sua eficácia.

Portanto, a fim de desenvolver relações de trabalhos eficazes, os gestores precisam fazer um esforço especial para administrar o fluxo de informação e o desenvolvimento das redes de comunicação. Os gestores podem também melhorar os escritórios e espaços de trabalho, promovendo assim a comunicação entre os funcionários.

Entretanto o sistema formal não é o único sistema de comunicação dentro de uma organização. Existe também um sistema informal que é a rede de rumores.

Para (ROBBINS, 2005: pg.238) a rede de rumores tem três principais características. Primeiro, ela não é controlada pela direção da empresa. Segundo, é tida pela maioria dos funcionários como a mais confiável e fidedigna do que os comunicados formais vindos da cúpula da organização. E a terceira é que ela é largamente utilizada para servir aos interesses pessoais dos que a integram.

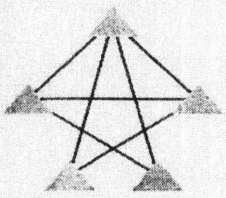
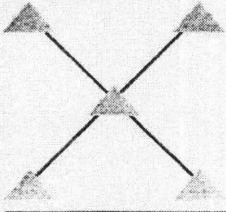
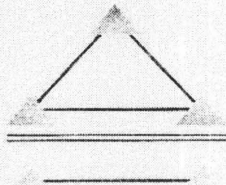
Muitos funcionários sabem das notícias pela rede de rumores antes mesmo de serem anunciadas. E esse tipo de rede se mantém enquanto os desejos e expectativas que geram a incerteza não forem atendidos, ou enquanto a ansiedade não for reduzida. Mas para os executivos, essa rede é uma parte importante do sistema de comunicação, pois fornece um sentimento sobre o moral de sua organização, identifica os temas confusos e ajuda a canalizar a ansiedade de seus funcionários. Funcionando como um mecanismo de filtragem e feedback, identificando os tópicos que os funcionários consideram relevantes.

(HIRSCHHORN *apud* ROBBINS, 2005: pg.239), apresenta sugestões para reduzir as conseqüências negativas dos rumores:

1. Anunciar um cronograma para a tomada de decisões importantes.
2. Explicar decisões e comportamentos que possam parecer inconsistentes ou misteriosos.
3. Enfatizar as desvantagens, bem como as vantagens, das decisões atuais e dos planos futuros.
4. Discutir abertamente as piores possibilidades – nada provoca mais ansiedade do que uma fantasia não-declarada.

A figura 12, ilustra os três padrões de interação e redes de comunicação defendida por (SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999: pg.248) com suas respectivas características.

FIGURA 12 – PADRÕES DE INTERAÇÃO E REDES DE COMUNICAÇÃO EM GRUPOS.

PADRÃO	DIAGRAMA	CARACTERÍSTICAS
<p>Grupo Interatuante</p> <hr/> <p>Rede de comunicação descentralizada</p>		<p>Alta interdependência ao redor de uma tarefa comum</p> <p>Melhor em tarefas complexas</p>
<p>Grupo Co-Atuante</p> <hr/> <p>Rede de comunicação centralizada</p>		<p>Esforços individuais independentes em lugar de tarefa comum</p> <p>Melhor em tarefas simples</p>
<p>Grupo de Contra-Atuação</p> <hr/> <p>Rede de comunicação restrita</p>		<p>Subgrupos em desacordo entre si</p> <p>Realização lenta de tarefas</p>

Fonte: (SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999).

“Alguns arranjos de trabalho envolvem grupos de interação cujos membros trabalham muito próximos e coordenam atividades. Este padrão é apoiado por uma rede de comunicação descentralizada – na qual todos os membros se comunicam diretamente entre si. Esta rede também é conhecida como rede multicanais ou rede de comunicação em estrela.” (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999, pg:248)

Resumindo percebe-se que a centralização ajuda a aumentar a produtividade dos grupos que executam tarefas simples, exigindo pouca comunicação, mas geralmente reduz a satisfação dos seus funcionários. Significando que os funcionários podem executar uma tarefa simples com eficiência nessa rede de comunicação, porém quando a satisfação de seus funcionários é baixa, o grupo não é totalmente eficaz. Por outro lado, a descentralização, aumenta a produtividade do grupo de funcionários que executam tarefas complexas, exige muita comunicação e conseqüentemente aumenta a satisfação de cada indivíduo.

4.4 BARREIRAS A COMUNICAÇÃO

O bom comunicador sabe como lidar com as barreiras. Seu objetivo não é se livrar do conflito; seu objetivo é lidar com ele de um modo que resulte em crescimento e em soluções construtivas. Esse comunicador sabe que opiniões diferentes, valores opostos e conflitos de desejo são coisas comuns.

O sucesso e os fracassos jamais poderão ser atribuídos a um fator isolado (THAYER, 1976: pg.26).

(HARLOW E COMPTON, 1976: pg.16), destacam que os problemas de comunicação são devidos as seguintes dificuldades:

1. A incapacidade ou a falta de disposição das pessoas para se expressarem adequadamente, quer por escrito, quer oralmente;
2. Defeitos no fluxo de informações essenciais;
3. Conflitos mentais de cada pessoa entre as necessidades da organização para a qual trabalha e seu modo particular de ver as coisas. Isto muitas vezes significa que a gerencia não indicou os objetivos gerais da firma e as metas da organização. Em alguns casos, as próprias metas não são realistas.

Para (GIBSON, IVANCEVICH E DONNELLY, 1981: pg.325-331) os elementos necessários para a comunicação foram identificados como o comunicador, a codificação, a mensagem, o meio, a decodificação, o receptor e o feedback. Se qualquer um desses elementos for falho, não haverá clareza de compreensão e entendimento. A seguir são apontadas barreiras que não são de modo algum as únicas existentes, mas são as que também ocorrem dentro das estruturas organizacionais:

- **Estrutura de referência:** indivíduos diferentes podem interpretar a mesma mensagem de maneiras diferentes, dependendo da experiência anterior;
- **Audição seletiva:** é uma forma de percepção seletiva pela qual tendemos a bloquear as novas informações, principalmente se as mesmas conflitam com o que acreditamos. As informações que conflitam com nossas noções

preconcebidas, ou não as notamos ou as distorcemos para que confirmem nossos preconceitos;

- **Juízos de valor:** em cada situação comunicativa, o receptor faz julgamentos. Isso equivale atribuir um valor global a uma mensagem antes de fechar e receber a comunicação total;
- **Credibilidade da fonte:** expressa a confiança e a fé que o receptor tem nas palavras e ações de quem comunica alguma coisa. O nível de credibilidade que o receptor atribui ao comunicador afeta diretamente os pontos de vista e reações do primeiro em relação às palavras, idéias e ações do segundo;
- **Problemas de semântica:** a comunicação foi definida como sendo a transmissão de informação e compreensão mediante símbolos comuns. Não podemos, de fato transmitir a compreensão. Só podemos transmitir a informação na forma de palavras. Infelizmente as mesmas palavras podem significar coisas diferentes para diferentes pessoas. A compreensão esta no receptor e não nas palavras.
- **Filtragem:** é uma ocorrência comum na comunicação organizacional de baixo para cima. Equivale a “manipulação” da informação para que esta seja percebida positivamente pelo receptor. Onde a administração avalia os méritos, concede aumentos salariais e promoções, baseada no que recebe através deste canal de baixo para cima;
- **Linguagem intragrupal:** refere-se a frases ou vocabulários específicos, cujo significado só é inteligível aos membros de seu grupo. Proporcionando aos membros sentimentos de pertencer, de coesão, e em muitos casos, auto-estima. Pode também facilitar a boa comunicação dentro do grupo. Mas com outras pessoas, pode provocar grandes falhas de comunicação;
- **Diferenças de status:** as organizações geralmente expressam os níveis hierárquicos por meio de uma serie de símbolos – títulos, escritórios, tarefas,

secretárias etc. Estas diferenças de status podem parecer uma ameaça a alguém que se encontra em um nível hierárquico mais baixo, ameaça esta que pode impedir ou distorcer a comunicação.

- **Pressões de tempo:** este item é uma barreira importante à comunicação. Um dos problemas evidentes é o de que os gerentes não dispõem de tempo para se comunicarem freqüentemente com cada um dos subordinados. Podendo acontecer falhas, onde pode ser deixado de lado no canal formal de comunicação, alguém que deveria estar incluído, falha esta que freqüentemente é a resultante de pressões do tempo.
- **Sobrecarga nas comunicações:** devido aos avanços na tecnologia da comunicação a dificuldade não esta na geração da informação. Os administradores sentem-se “soterrados” pelo dilúvio de informações que hoje existem. Com isso as pessoas “isolam” a maioria das mensagens, o que significa que estas não são decodificadas. Assim a área de comunicação organizacional é uma daquelas onde “o mais” nem sempre significa “o melhor”.

Barreiras são problemas que interferem na comunicação, gerando ruído e provocando eventual falha no processo de entendimento da mesma. O exame de cada barreira indica se elas estão dentro do individuo (quadro de referencia ou juízo de valor etc.), ou estão dentro das organizações (linguagem intragrupal, filtragem, etc.). Permitindo assim que as organizações saibam onde devem melhorar, na tentativa de melhorar a comunicação.

Vários são os autores que tratam das barreiras existentes no sistema de comunicação. Assim, segundo (KUNSCH, 2003: pg.74) temos barreiras gerais ou comuns que podem ser de natureza:

- Mecânica ou física: que estão relacionadas com os aparelhos de transmissão (barulho, ambiente e equipamentos inadequados) que podem dificultar ou mesmo impedir que a comunicação ocorra. A comunicação é bloqueada por fatores físicos;
- Fisiológica que diz respeito aos problemas genéticos ou de má formação dos órgãos vitais da fala;

- Semânticas que são as que decorrem do uso inadequado de uma linguagem não comum ao receptor;
- Psicológicas que são os preconceitos ou estereótipos que fazem com que a comunicação fique prejudicada.

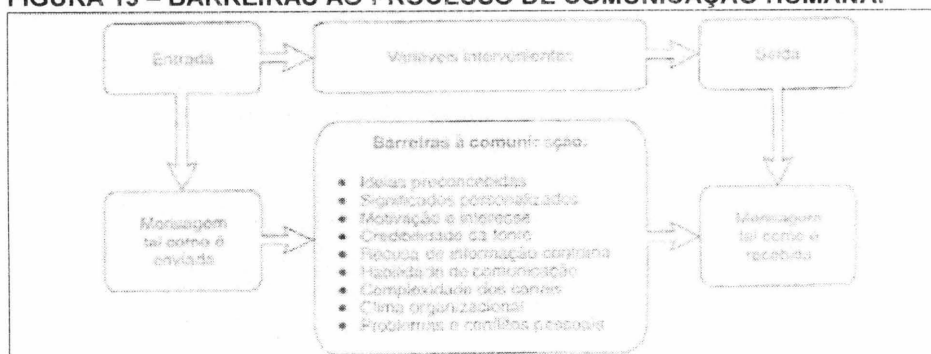
(ROBBINS, 2005: pg.245) além das barreiras de filtragem, percepção seletiva, e sobrecarga de informação, aponta também outras três barreiras que podem dificultar ou distorcer a comunicação eficaz como as de:

- Emoções: a maneira como o receptor se sente no momento em que recebe a mensagem vai influenciar sua maneira de interpretá-la, deixando de lado a racionalidade e objetividade para dar lugar apenas às emoções.
- Linguagem: onde as palavras têm significados diferentes para pessoas diferentes. A idade, a educação e o histórico cultural influenciam na linguagem utilizada e nas definições que são dadas as palavras.
- Medo da comunicação: outro grande obstáculo a comunicação eficaz. As pessoas que sofrem desse problema sentem tensão ou ansiedade, sem motivo aparente, em relação à comunicação oral ou escrita.

(SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999: pg.244), também concordam que para melhorar o processo de comunicação nas organizações, é importante pelo menos compreender e lidar com seis fontes de ruído potencial ou interferência: distrações físicas, problemas de semântica e mensagens conjuntas, diferenças culturais, ausência de feedback e o efeito de status.

E (CHIAVENATO, 1998: pg.97) ilustra três tipos de barreiras à comunicação humana como mostra na figura 13.

FIGURA 13 – BARREIRAS AO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO HUMANA.



Fonte: (CHIAVENATO, 1998: pg.97)

- **Barreiras pessoais:** são interferências que decorrem das limitações, emoções e valores humanos de cada pessoa. As mais comuns em situações de trabalho são os hábitos deficientes de ouvir, as emoções, as motivações, os sentimentos pessoais. Essas barreiras podem limitar ou distorcer as comunicações com as outras pessoas;
- **Barreiras físicas:** são as interferências que ocorrem no ambiente em que acontece o processo de comunicação, como um trabalho que possa distrair, uma porta que se abre no decorrer de uma aula, a distância física entre as pessoas, canal saturado, paredes que se antepõem entre a fonte e o destino, ruídos estáticos na comunicação por telefone, etc.;
- **Barreiras semânticas:** como já mencionado, são as limitações e distorções decorrentes dos símbolos através 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 seu significado. As diferenças de linguagem constituem barreiras semânticas entre as pessoas.

Para as organizações é extremamente importante, reconhecer possíveis barreiras e minimizá-las por meio de uma comunicação efetiva o mais rápido possível com seus funcionários é imprescindível.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da década de 1990 o ambiente corporativo se tornou mais complexo, devido à abertura do mercado externo, com a globalização da economia, alavancada pela tecnologia da informação e da comunicação.

A evolução, tendo as mudanças e o conhecimento das organizações como novos paradigmas, tem exigido uma nova postura nos aspectos pessoais e gerenciais voltada para uma realidade diferenciada.

Porém, o grande desafio vem sendo a capacidade e a competência diária que as organizações passam para se adaptar e levar todos os seus níveis hierárquicos, da alta gerencia ao piso da fábrica, a incorporação de novos modelos, técnicas, atitudes, instrumentos e comportamentos necessários a mudanças, inovações e a sobrevivência no mercado. Tornando com isso a comunicação um diferencial muito importante no auxílio a dissipação da informação na organização.

O gestor pós moderno precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes a cada dia.

Cada vez mais no Brasil as empresas descobrem e intensificam o uso da comunicação como ferramenta gerencial e impulsionadora da produtividade. Está na moda falar em qualidade total, em gestão da qualidade, em controle do produto. Em todos os casos, a comunicação se faz necessária (PINTO, 1994: pg.37).

A comunicação hoje é um importante diferencial competitivo das organizações, pois com a globalização e a revolução tecnológica cada vez mais crescendo, fizeram com que a realidade mundial mudasse. Que com isso trouxe a necessidade de emergir novas exigências de excelência em produtos e serviços

Para que uma organização seja competitiva, é necessário que ela se atualize constantemente, aprimorando processos e modelos de gestão. Neste sentido a comunicação entre a organização e seu público interno é fundamental.

A organização deve informar os funcionários em relação a determinadas decisões e, ao mesmo tempo, estimular os colaboradores a participar, ouvindo suas opiniões. Com isso o público interno sente-se como parte integrante do sucesso da

gestão. Agindo assim, a comunicação integra os funcionários, envolvendo-os com os objetivos e metas das atividades de empreendimentos.

O processo da comunicação deve estar interligado, estabelecendo os canais e as mensagens adequadas para seus funcionários. Grande parte da insatisfação dos funcionários surge de falhas no processo de comunicação e distorções no fluxo de informações. Essas questões afetam os sentimentos das pessoas, o que tem influência diretamente em suas atitudes. É possível minimizar esse tipo de insatisfação através da conscientização sobre a importância do processo de comunicação para a empresa e individualmente, bem como da qualidade das informações recebidas e transmitidas.

A comunicação eficaz e eficiente pode ser traduzida quando os funcionários utilizam canais formais e informais como um ciclo, fazendo com que as informações circulem por todos os níveis hierárquicos, mas também é preciso instituir o *feedback* e disseminar seu conceito e importância. A ausência de *avaliação* pode estar impondo à empresa uma mentalidade distante da realidade interna, uma vez que os funcionários não estão tendo oportunidade de expressar sugestões, críticas e expor seus problemas operacionais.

Muitas informações são produzidas e causam impacto na vida dos funcionários, mas nem sempre geram mudanças de atitudes, ou ainda, causam confusão porque não foram divulgadas da forma adequada. Outras informações sequer chegam aos verdadeiros destinatários porque um gestor não identificou a essência comunicativa de determinado fato. Com isso percebe-se cada vez mais o valor da Comunicação Interna numa organização.

A comunicação interna, busca exatamente promover canais de comunicação claros e precisos em todos os níveis da Organização, visando com isso favorecer uma correta compreensão de seus objetivos. Estes canais são imensamente úteis para se obter um maior comprometimento dos funcionários com a realização dos objetivos propostos e com a busca contínua de melhorias. A comunicação interna torna consciente a importância do comprometimento de cada colaborador para com o sucesso coletivo.

No processo de comunicação alguns itens podem comprometer o bom fluxo de informações constituindo-se em barreiras. Para que a comunicação flua a contento é necessário tentar evitar ou minimizar o efeito dessas barreiras que possuem impacto na fluência da comunicação.

Com os avanços tecnológicos e mudanças nas relações de trabalho, também houve um desenvolvimento na qualidade dos veículos de comunicação utilizados nas empresas. Na maioria das organizações a comunicação tende a se tornar cada vez mais informal: circulares e memorandos caíram em desuso, cedendo rapidamente lugar ao correio eletrônico.

A empresa que, contudo, equacionar e equalizar sua comunicação com competência e velocidade, ampliará seu poder no mercado. A comunicação, porém, como a qualidade, é um assunto que não terminará nunca dentro da empresa. Está e estará sempre em processo, como, aliás, a qualidade.

O desenvolvimento deste estudo levou à constatação de que o funcionário interno é um fator-chave no sucesso dos negócios pois concretiza a existência das organizações, realiza a comunicação, forma a cultura organizacional e impulsiona os processos de mudança na sociedade. A comunicação abre uma nova e desafiante fronteira de estudo e trabalho: fazer da comunicação uma ferramenta estratégica de gestão, contribuindo cada vez mais para que as organizações alcancem sua missão institucional e também propiciar para as pessoas a sua auto-realização e satisfação humana.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABERJE (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial). **Pesquisa ABERJE de comunicação interna 2007**. Disponível em <http://www.aberje.com.br>, acesso em 27 de abril de 2008.

_____. XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Santos: 29 de agosto a 2 de setembro de 2007. Disponível em <http://www.aberje.com.br>.

BERLO, David Kenneth. **O processo da comunicação**. 9 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F.. **Elementos de Comportamento Organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHAPPELL, R. T.; READ, W. L.. **Comunicação Interna na Empresa Moderna**. Rio de Janeiro: Forum, 1973.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1997.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios de administração**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

FARIA, A. Nogueira; SUASSUNA, Ney. **A comunicação na Administração**. Rio de Janeiro: Sesat / LTC, 1982.

FARIAS, Luiz Alberto de. **A literatura de relações públicas: produção, consumo e perspectivas**. São Paulo: Summus, 2004.

GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY, James H.. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. Tradução de Carlos Roberto Vieira de Araujo. São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRIFFIN, Ricky W., MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução Fernando Moreira Leal, André Siqueira Ferreira. – São Paulo: Ática, 2006.

HALL, R.H. **Organizações: estrutura e processos**. Tradução de Wilma Ribeiro. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HANSON, W. **Internet Marketing**. South-Western: 2000.

HARLOW, Eric; COMPTON, Henry. **Comunicação: processo, técnicas e práticas**. Tradução de Danilo A. Nogueira e Vera Maria C. Nogueira. São Paulo: Atlas, 1976.

IANHEZ, João Alberto. **Relações Públicas como ferramenta administrativa**. Disponível em <http://www.portal-rp.com.br>.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação Organizacional no Brasil: panorama, histórico e perspectivas**. In: Políticas de Comunicação Corporativa. Organizador Laboratório Integrado de Marketing e Cultura. São Paulo: Com Arte, 2005.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional.** São Paulo: Summus, 1997.

LEITE, Quézia de Alcantara Guimarães. **A importância da Comunicação Interna nas organizações.** Disponível em <http://www.universia.com.br>. Publicado em 05 de maio de 2006. Acesso em 27 de abril de 2008.

LESLEY, Philip. **Os fundamentos de Relações Públicas e da Comunicação.** São Paulo: Pioneira, 1995.

MCKENNA, Collen. **Como se comunicar com sucesso.** Tradução Equipe Market Books. São Paulo: Market Books, 2002.

OLIVEIRA, Maria José da Costa; CALDAS, Graça. **Jornalistas e relações públicas: uma relação de parceria em prol da comunicação integrada.** In: LOPES, Boanerges; VIEIRA, Roberto Fonseca. **Jornalismo e Relações Públicas: ação e reação.** Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

PINTO, E. **Comunicação para a produtividade: o que você tem a ganhar com a comunicação empresarial.** Rio de Janeiro: Quartet, 1994.

READFIELD, Charles E. **Comunicações Administrativas.** Tradução de Sylla Magalhães Chaves. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

ROBBINS, Harvey. **Como ouvir e falar com eficácia.** Tradução de Talita Macedo Rodrigues. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** Rio de Janeiro: LTC, 1998.

_____. **Comportamento Organizacional.** Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHERMERHORN, Jr., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N.. **Fundamentos de Comportamento Organizacional.** Tradução Sara Rivka Gedanke. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SEBEEK, Thomas A. Comunicação. In: RECTOR, Mônica; NEIVA, Eduardo (Org.) **Comunicação na era pós-moderna.** Petrópolis: Vozes, 1995.

SHANNON, Claude Elwood; WEAVER, Warren. **The Mathematical Theory of Communication.** Urbana: University of Illinois Press, 1949.

SOARES, R. O. **A utilização da Internet pelas Empresas no Brasil : um estudo baseado em Home Pages.** Dissertação de Mestrado. UFRGS - PPGA, 1998.

STONER, James A. F. **Administração.** 2 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

THAYER, Lee Osborne. **Comunicação, fundamentos e sistemas.** Tradução de Esdras do Nascimento e Sonia Coutinho; Coordenação de Urbano Kurylo. São Paulo: Atlas, 1976.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial / comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Pioneira, 2002.